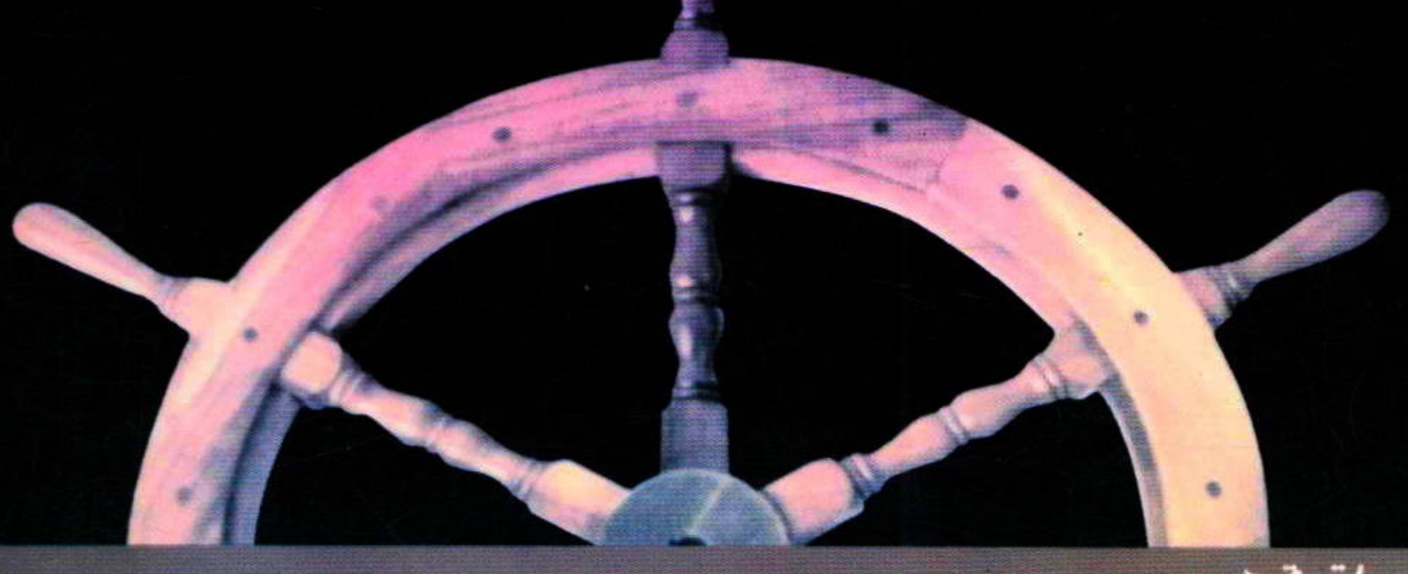
مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم

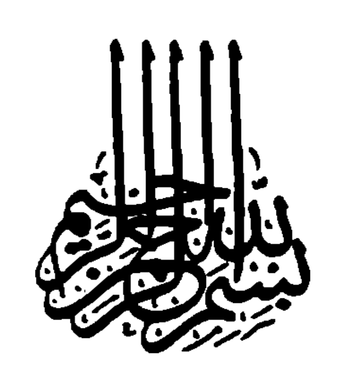
كيف تصبح قائداً خادما



جيمس سي. هانتر



مبدأ القيادة
الأكثر فعالية
في العالم



مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم

كيف تصبح قائداً خادماً

جيمس سي. هانتر





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦	تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١	فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء	تليفون ٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
شارع الامير عبدالله	تليفون ٢٦٤٥٨٠٢ ١ ٩٦٦+
شارع عقبة بن نافع	تليفون ٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون ٢٧٥٤٧١٠ ١ ٩٦٦+

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون ٣٨١٠٠٢٦ ٦ ٩٦٦+

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون ٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد	تليفون ٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون ٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون ٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون ٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين	تليفون ٦٧٣٢٧٢٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية	تليفون ٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان	تليفون ٢٣٨٢٠٥٥ ٢ ٩٦٦+

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون ٥٦٠٦١١٦ ٢ ٩٦٦+

المدينة المنوّرة (المملكة العربية السعودية)

بجوار مسجد القبلتين	تليفون ٨٤٦٦٧٦١ ٤ ٩٦٦+

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون ٤٤٤٠٢١٢ ٩٧٤+

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون ٦٧٣٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+

الكويت (دولة الكويت)

الحولي - شارع تونس	تليفون ٢٦١٠١١١ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٦

Jacket Design: DAIRY TRUCK
Author photograph: DENISE L. HUNTER
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

The World's Most Powerful Leadership Principle

HOW TO BECOME
A SERVANT LEADER

James C. Hunter





ثناء على كتاب

مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم

"كتاب من المحتم أن يقرءوه القادة الحاليون والمتوقعون!".

– دنيس باك، كبير المديرين التنفيذيين الشرفي والمشارك في تأسيس شركة AES Corporation, The Global Power Company

"هذا الكتاب له القدرة على تحويل كل من القلوب والعقول".

– جون بالتس، مدير بشركة Silver Dollar City Foundation

"إن شركة Synovus ملتزمة بصنع قادة خدميين، وسيكون هذا الكتاب الرائع بمثابة أداة قيمة مفيدة في هذا الصدد. إنه منحة حقيقية للأفراد، والشركات، وعالم الأعمال".

– جيمس بلانشارد، الرئيس وكبير المديرين التنفيذيين،
Synovus Financial Corporation،
الشركة رقم ١ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"

"هذا الكتاب يعيد التأكيد مرة أخرى ولكن بتأثير شديد هذه المرة على مبدأين أساسيين يمدان ماكينات التقدم والازدهار المستمر بالشركات بالوقود وهما: أن القيادة تنبع من الشخصية والأخلاق والتواضع وليس من السيرة الذاتية، وأن أوقية واحدة من العمل والنشاط تساوي طناً من المعرفة المستمدة من الكتب والتي لا ينتج عنها عمل".

– راسيل إيبيد، رئيس شركة
Glass Group, Guardian Industries Corporation

"هذا الكتاب يتناول المفاهيم المقدمة في كتاب The Servant ويمنح القائد الأدوات اللازمة. هذا الكتاب سيتركك في حالة أفضل من التي وجدك عليها".

– بريان جونز، مدير إدارة تطوير الموظفين في Baptist Health Care،
صاحبة المركز ١٠ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"، والفائزة بجائزة Malcolm Baldridge National Quality Award لعام ٢٠٠٣

"إنني مشجع كبير لكتاب جيم الأول The Servant، إنني أعطيه لجميع المديرين في شركتنا. ولقد استمتعت بصفة خاصة بالتركيز على التطبيق العملي في هذا الكتاب".

– جوي فلورا، رئيس Merry Maids،
أحد فروع Service Master

"أحب هذا الكتاب حقاً. إن القيادة الخدمية هي أمر لأصحاب النشاط والفعالية، وهذا الكتاب دليل عملي نحو قيادة خدمية فعالة نشطة".

– جاك لوي، كبير المديرين التنفيذيين، TDIndustries

الشركة رقم ٢ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"،
ورئيس مجلس إدارة Greenleaf Center for Servant Leadership

"لقد استفادت شركتنا وحققت مكاسب كبرى بسبب مبادئ القيادة الخدمية تلك. هذا الكتاب يمثل خريطة طريق تسهل تحقيق تلك المكاسب على جميع المستويات".

– ديفين ماكارثي، كبير المديرين التنفيذيين،
Franklynn Industries

"هذا كتاب رائع وأسلوب حكيم في الإدارة. لقد حان الوقت ليدرك القادة أن الوقت قد حان لأن يكونوا القادة الذين يحتاج إليهم موظفوهم ويستحقون أن يكونوا لهم".

– دال مور، الرئيس وكبير المديرين التنفيذيين،
Moore's Electrical & Mechanical Construction

"هذا الكتاب هو أكثر الكتب العملية التي قرأتها فائدة في موضوع القيادة الخدمية".

– جيمس مور الابن، كبير المديرين التنفيذيين،
Catamount Energy Corporation

"من الممتع والمثير أن تقرأ كتاباً قصيراً مختصراً يخبرك كيفية تنفيذ الأفكار عملياً ولا يتحدث بصورة نظرية فحسب".

– كيني مور، الرئيس، وكبير المديرين التنفيذيين، ومؤسس
Andy's Cheesesteaks & Cheeseburgers

"كتب القيادة الأخرى تتضاءل عند مقارنتها بهذا الكتاب. لقد جعلت شركتنا من كتاب جيم هانتر الأول، The Servant، قراءة ضرورية لازمة للمديرين. وهذا الكتاب هو نجاح آخر كبير!"

– ديف سكوجين، كبير المديرين التنفيذيين،
Festival Foods

"كتاب لا غنى عن قراءته! هذا الكتاب لا يوضح فقط كيف يبدو القائد الخادم، وإنما يقدم لنا أيضاً دليلاً نسير على هديه حتى نصبح هذا النوع من القادة"

- كريج سميث، كبير مديري الموارد البشرية،
Gordon Food Service

"المبادئ الموضحة في هذا الكتاب دائمة إنها جزء من القوانين الخالدة المكتوبة في طبيعة الجنس البشري".

- مالكولم أر. سوليفان الابن، رئيس شركة
Pate-Dawson Company

"هذا الكتاب بمثابة نجاح مدو! ستكون القراءة الأولى لهذا الكتاب من أجل استعراض القيادة الخدمية والتعرف على خريطة تطبيق المبادئ. والقراءة الثانية والقراءات التالية لها ستكون بمثابة علامات على التزام المرء بالتغيير".

- جيمس سيكستون، الرئيس وكبير المديرين التنفيذيين،
Henry Ford Wyandotte Hospital

"هذا الكتاب بمثابة هدية من قائد خادم. إنه واضح، وشامل. وسيكون دليلاً لك في رحلتك نحو القيادة الخدمية".

- روبرت توماس، المدير التنفيذي،
Georgia Servant Leadership Alliance

"كتاب رائع! هذا الكتاب يصيب الهدف تماماً بعرضه طرقاً عملية لتنمية قادة خادمين".

- بل تيرنر، رئيس اللجنة التنفيذية، Synovus Financial Corporation
الشركة رقم ١ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"

"هذا الكتاب العملي يمدك بكل ما تحتاج لمعرفته للبدء في تحسين فعالية قيادتك الخدمية، فوراً".

- جون فيلا، نائب الرئيس للتسويق،
شركة Nestle Purina PetCare Company

"هذا الكتاب يحدد بدقة العنصر الحاسم في عملية صنع القيمة في أي مؤسسة وهو: قادة خدميون على جميع مستويات المؤسسة. يعلمنا جيم هانتر في هذا الكتاب التطبيق العملي لمبادئ القيادة الخدمية".

- جوي ويلر، الرئيس، والمدير التنفيذي،
شركة Nestle USA، شركة الغذاء الأولى في قائمة مجلة فورشن

كتاب آخر للمؤلف جيمس سي. هانتر

The Servant

إلى أول من علمني أن
القيادة الحقيقية هي الخدمة

المحتويات

مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم

كتاب آخر عن القيادة؟

حاجة الناس إلى تكرار التذكير
أكثر كثيراً من حاجتهم إلى تكرار التوجيه.

صامويل جونسون

ليست تلك هي أفضل الأوقات بالنسبة للقادة في أمريكا بالتأكيد.

إنني أكتب هذا في وقت أصبح فيه منصب المدير التنفيذي منصباً سيئ السمعة ومثيراً للشبهات في العديد من الدوائر. إننا في مركز طوفان من الفضائح التي تورطت فيها شركات كبرى مثل: أدلفيا، آرثر أندرسن، إنرون، جلوبال كروسنج، تايكو، وورلد كوم. واليوم فقط قرأت عن استطلاع للرأي اشتركت فيه يو أس أيه توداي، وسي إن إن، وجالوب يقول إن سبعة من بين كل عشرة أمريكيين يقولون إنهم لا يثقون في المديرين التنفيذيين للشركات الكبرى. وثمانية من بين كل عشرة يعتقدون أن كبار التنفيذيين في الشركات الكبرى يتصرفون تصرفات خاطئة وغير شرعية من أجل مصلحة أنفسهم على حساب شركاتهم. وقد أصبحت مصداقية قادة مجال الأعمال ورؤساء الشركات في أدنى مستوياتها على الإطلاق.

وتلك الفضائح تجعلني أشعر بمشاعر متناقضة مزدوجة. فمن ناحية، أشعر بالسعادة لأن لصوص ومحتالي الشركات ينالون ما

يستحقونه الآن، ولأن النظام في أمريكا ما زال يعمل؛ ولو جزئياً على الأقل. ومن ناحية أخرى، أشعر بالحزن والألم من أجل العديد والعديد من المديرين التنفيذيين الشرفاء المجتهدين الصادقين الذين يتم صبغهم بنفس الصبغة العامة البغيضة. وفي واقع الأمر، لقد عرفت مديرين تنفيذيين ورؤساء شرفاء أكثر بكثير ممن عرفتهم من غير الشرفاء. وكما قال أحد النقاد، فإن القول بأن جميع المديرين التنفيذيين لصوص محتالون أشبه بقولنا إن جميع الناس شواذ.

أين القادة؟

باعتباري طالباً ومعلماً متحمساً في موضوع القيادة، وخاصة القيادة الخدمية، كثيراً ما أتساءل عما إذا كان هناك أي شيء متبقي يمكن قوله في هذا الموضوع.

لقد قمت ببحث على موقع أمازون Amazon.com وكانت نتيجته أكثر من ٢٨٠,٠٠٠ عنوان عن القيادة والإدارة! وعشرات الألوف من الصفحات تكتب عن القيادة في المجلات والصحف كل عام.

خمس وسبعون بالمائة من الشركات الأمريكية ترسل موظفيها لحضور المحاضرات والدورات عن القيادة كل عام، وتنفق ما يقدر بـ ١٥ مليار دولار على تدريب الموظفين الذين ينتمون لفرق القيادة بها. ومع ذلك فإن ٩٠ بالمائة من برامج التدريب على القيادة والتطور التي تنفق الشركات المليارات عليها كل عام هي مجرد مضيعة للوقت وإهدار للمال. نعم، يحصل المديرون على معلومات مستفيضة عن القيادة؛ والأرجح أنهم سينهون البرنامج التدريبي وهم يشعرون بالإثارة، والدفء، والتحفز؛ ولكن أقل من ١٠ بالمائة فقط هم من يغيرون سلوكياتهم بالفعل نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه.

في أمريكا اليوم حوالي ٢,٥ مليون شخص يحملون درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وسوف يحصل حوالي ١١٠,٠٠٠ شخص آخرين على ماجستير إدارة الأعمال هذا العام. والأمر المحزن هو أنني رأيت

العديد من أصحاب ماجستير إدارة الأعمال البارعين والذين يبدءون العمل بالشركات بعد التخرج من أفضل الجامعات على مستوى أمريكا يحاولون إبهار جميع من حولهم ومن يلتقون بهم بمقدار ما لديهم من معرفة، غافلين فيما يبدو عن الحقيقة البسيطة التي تقول إن الناس لا يبالون بمقدار ما تعرف إلى أن يعرفوا مقدار ما تبالي. ولقد عرفت الكثيرين جداً من أصحاب ماجستير إدارة الأعمال الذين يستطيعون الإدارة، ولكنهم لا يستطيعون القيادة.

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء. وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون الرئيس.

وهكذا نصل إلى نقطة انفصال كبرى.

فمع كل هذه الوفرة في الموارد الموجهة نحو تنمية قادة أفضل، يستطيع المرء أن يفترض بسهولة أن القادة العظماء –أو الجيدين على الأقل– سيزدادون بغزارة. ولكن أين هم؟ إنني أشعر بالقلق لأنه إذا جاء ذلك الزائر الافتراضي الشهير من كوكب المريخ وقال للأمريكيين: "خذوني إلى قائدكم!"، فإننا لن تكون لدينا أدنى فكرة إلى من نأخذه.

من الواضح لي ولكثيرين غيري أن هناك خطأ ما؛ هناك شيء مفقود.

شيء غاية في الضخامة.

الرغبة في المزيد

خلال الست سنوات التي مرت منذ نشرت كتابي الأول The Servant، الذي هو قصة رمزية عن القيادة الخدمية، تم الاتصال بي لما يبدو أنه عدد لا يحصى من المرات بواسطة أناس يبحثون عن

طرق لتطبيق قيم ومبادئ القيادة الخدمية في شركاتهم و/أو حياتهم الشخصية. والعديد ممن هم في مواقع القيادة لا يبدو أنهم بحاجة إلى مزيد من الإقناع بأن القيادة الخدمية هي الطريقة الصحيحة في القيادة وفي الحياة، لأن مبادئ القيادة الخدمية بديهية وبينة بذاتها. وما يبحث عنه العديد هو خطة، أو كتاب إرشادي، أو خريطة لكيفية تطبيق المبادئ في حياتهم. إنهم يقولون بلسان الحال: "أرني كيف! أخبرني بما ينبغي علي القيام به".

وهناك العديد ممن هم في المواقع القيادية يتوقون إلى أن يكونوا نوع القادة الذي يعلمون أن موظفيهم يحتاجون إليه ويستحقون الحصول عليه. والعديد من الناس يتوقون ليكونوا آباءً أفضل، ومدربين، وأزواجاً، ومعلمين، ومديرين أفضل. والعديد ممن هم في مواقع القيادة يرغبون بصدق في جعل سلوكياتهم وأدائهم تتفق وتنسجم مع معتقداتهم الحقيقية ونواياهم المخلصة الطيبة.

ومن واقع التجارب المباشرة، أعرف أن هناك العديد من الآلاف ممن هم في مواقع القيادة ويعلمون أنهم يخذلون موظفيهم ويرغبون بشدة في من يساعدهم في تطوير وتنمية مهارات قيادية فعالة وناجحة. لقد أدرك العديد منهم منذ أمد بعيد أن طرق القيادة القديمة التي تعتمد على السيطرة وإصدار الأوامر فاشلة إلى حد بعيد عند العمل مع قوة عمل يقدر حجمها بعشرات الملايين الأغلبية العظمى منها لا يثقون في "أصحاب السلطة والنفوذ".

وبالإضافة إلى تلك الرغبات، هناك بحث روحي داخلي يدور في أعماق الناس في جميع أنحاء العالم، وهو الأمر الذي يظهر واضحاً جلياً في انتشار ظواهر مثل برامج الاثنتي عشرة خطوة، وجمعيات مثل بروميس كيبرز (المحافظون على الوعود)، ونجاح فيلم ميل جيبسون The Passion، وهي قليل من كثير. حتى أن مجلة بيزنس ويك Business Week خصصت لغلافها في أحد أعدادها موضوعاً بعنوان: "الروحانية في أماكن العمل". فأحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ أعادت الحياة والانتشار لكلمات مثل استقامة الشخصية، والدعاء،

والصلاة، والقيادة النزيهة مرة أخرى في أمريكا. ولقد وجدت أيضاً في ندواتي وحلقاتي الدراسية قادة يبحثون عن طرق لدمج معتقداتهم الروحية في التطبيق العملي في العمل وفي حياتهم الشخصية. ولقد أقنعني نجاح كتاب The Servant بتلك الحقيقة أيضاً.

ومرة أخرى أقول إنه من الواضح لي أن الناس يحتاجون إلى المزيد؛ يحتاجون إلى شيء إضافي.

ولهذا كتبت هذا الكتاب.

الأخبار السعيدة

الأخبار السعيدة هي أن المبادئ الخالدة للقيادة الخدمية تستطيع أن تنهض بالتحديات الصعبة التي تواجه أولئك الذين يضطلعون بالمناصب والمسئوليات القيادية اليوم.

الأخبار السعيدة هي أننا نمتلك "تكنولوجيا" التحول إلى قادة خادمين، ليس فقط فيما يتعلق بالمعارف "العقلية"، وإنما في السلوكيات والتصرفات أيضاً.

الأخبار السعيدة هي أنه من الممكن تعلم المهارات اللازمة للقيادة الخدمية وتطبيقها بواسطة معظم الناس ممن لديهم الإرادة والرغبة والنية للتغير، والنمو، والتحسن.

الأخبار السعيدة هي أن الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم تغير مواقفها تجاه القادة، والموظفين، والعلاقات. فلقد حظت القيادة العلاقاتية القائمة على القيم بالكثير من الكتابات والمناقشات والأحاديث على مر عقود من الزمن، وعرفها كتاب عظماء بطرق مختلفة وسموها أسماءً مختلفة. وفي النهاية، كان معظم هؤلاء الرفاق يتحدثون عن الشيء نفسه. وتلك هي الحقيقة البسيطة التي تقول إن القيادة والحياة هما شيئان يتعلقان بالناس والعلاقات. وبناءً على ذلك، أخذت القيادة الخدمية في الظهور الآن على نطاق واسع في أجزاء عديدة من العالم. والدليل على ذلك هو أن العديد من الشركات والمؤسسات

الكبرى الناجحة التي تحظى بالكثير من الاحترام والإعجاب على سطح الأرض أصبحت الآن تطبق مبادئ وقواعد القيادة الخدمية.

تشتهر مجلة فورشن Fortune بقوائمها، وأشهر هذه القوائم هي قائمة "فورشن ٥٠٠"، والتي يتم ترتيب الشركات الأمريكية فيها وفقاً للدخل الذي تحققه. ولكن مجلة فورشن تؤلف قائمتين سنويتين شهيرتين أخريين هما: قائمة "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"، وقائمة "الشركات الأكثر نيلاً للاحترام والإعجاب في أمريكا".

وفي قائمة فورشن الأخيرة لـ "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"، كان أكثر من ثلث الشركات التي ضمتها القائمة -خمس وثلاثون شركة وأكثر- منخرطة في تطبيق حركة القيادة الخدمية و/أو في تعريف القيادة الخدمية على أنها أحد مبادئ العمل الجوهرية بها. وأربع شركات تحديداً من الخمس التي كانت تحتل قمة القائمة تمارس مبادئ القيادة الخدمية، وتلك الشركات هي: كونتينر ستور، سينوفوس فاينانشيال، تي دي إنداستريز، وساوث ويست أيرلاينز.

والقائمة الأخيرة من قوائم "الشركات الأكثر نيلاً للاحترام والإعجاب في أمريكا" تكشف أن عشر شركات من الشركات التي ضمتها القائمة تمارس القيادة الخدمية، ومن بين هذه الشركات شركات شهيرة ومعروفة مثل فيدرال إكسبريس، ماريوت إنترناشيونال، ميدترونيك، بيلا، هيرمان ميلر، سيرفيس ماستر، ونستلة. وفي الواقع فإن اثنتين من شركات القمة العشر تمارس القيادة الخدمية، بما فيها بعض كبرى شركات العالم على الإطلاق مثل وول مارت، التي تقدر مبيعاتها السنوية بأكثر من ٢٥٠ مليار دولار، والتي تضم أكثر من ١،٤ مليون موظف، وشركة ساوث ويست أيرلاينز، وهي إحدى أكثر شركات الطيران نجاحاً في العالم.

والآن، إلى الأخبار السيئة

هل أنت مستعد؟

إنك لن تصبح قائداً أفضل بقراءة هذا الكتاب! وإذا كنت مازلت تقرأ تلك السطور بعد العبارة الأخيرة، فأشكرك على انتظارك لبعض الوقت الإضافي قبل أن تترك الكتاب.

أرجو منك أن تدرك أن أحداً لم يصبح أبداً قائداً أفضل عن طريق قراءة كتاب، أو الإنصات إلى شريط صوتي، أو مشاهدة شريط فيديو تدريبي، أو حضور دورة تدريب أخرى على القيادة. يمكنك بالتأكيد أن تعرف الكثير عن القيادة بواسطة القيام بتلك الأشياء، ولكنك لن تصبح أبداً قائداً أفضل عن طريق القيام بها ببساطة.

أن تكون قائداً بارعاً هو أمر يشبه أن تكون طبيباً، أو طاهياً، أو محامياً، أو عازف بيانو، أو لاعب جولف بارعاً. يمكنك أن تكتسب الكثير من المعلومات والمعرفة عن موضوع ما من خلال قراءة كتاب أو حضور درس أو محاضرة أو دورة تدريبية، ولكن التطبيق والممارسة أمر مختلف، وهما الأساس. إن أحداً لم يتعلم السباحة أبداً عن طريق قراءة كتاب لتعليم السباحة.

إن تنمية مهارات القيادة الخدمية عمل صعب ولا يتأتى إلا بثمن. ولكي تصبح قائداً خدمياً (أو خادماً)، فإن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من التحفيز، والتقييم، والممارسة، والتدريب الطويل، كما هي الحال مع محاولة إتقان أي شيء مهم أو جدير بأن نتعلمه ونتقنه. فإتقان القيادة والبراعة فيها ليس شيئاً يمكن تحقيقه ذهنياً كما هي الحال مع تعلم الجبر أو فهم الميزانية العمومية. إننا نصبح قادة ناجحين عن طريق تطبيق معلوماتنا ومعارفنا وخبراتنا في حياتنا اليومية.

لكي يصبح المرء قائداً أفضل، عليه أن يكون مستعداً ومتحفزاً للتغير والنمو. ولكي يطور مهارات القيادة الفعالة، عليه أن يكون متحفزاً لتلقي التقييم من الآخرين وهو الذي قد يكون مؤلماً أحياناً، بل ومتحفزاً للبحث عنه أيضاً حتى يتمكن من رؤية نفسه بمزيد

من الوضوح. ولكي يصبح قائداً أكثر حنكة، عليه أن يكون مستعداً للتعمق في ذاته كثيراً من أجل استكشاف السيناريوهات، والعادات، والسلوكيات القديمة البالية التي تحتاج إلى أن يتم التعرف عليها وتغييرها. ولكي يصبح قائداً أكثر فعالية ونجاحاً، عليه أن يكون مستعداً ومتحفزاً لتحطيم العادات القديمة السلبية والبدء في تعلم عادات إيجابية جديدة. فمن أصعب الأشياء على الناس في الحياة تحطيم العادات الراسخة المتأصلة، وهذا هو السبب الذي يجعل عدداً قليلاً جداً فحسب من الناس هم الذين يستفيدون من دورة تدريبية أو ورشة عمل عن القيادة.

معظم الناس يعتقدون أن التدخين يمكن أن يقتل الإنسان مع مرور الوقت. ولكن تلك المعرفة العقلية وحدها لم تحقق الكثير فيما يتعلق بإقناع ملايين وملايين المدخنين في العالم بالإقلاع عن التدخين. وفي واقع الأمر فإن بضعة آلاف من الناس يموتون يومياً بسبب التدخين، بل إن الكثيرين منهم يموتون بينما السيجارة تتدلى من بين شفاههم، رغم معرفتهم بأن التدخين يسبب الوفاة.

إن هناك احتياجاً كبيراً لما هو أكثر، وأكثر بكثير، من مجرد الاتفاق الذهني على فكرة معينة مثل فكرة "التدخين يسبب الوفاة" أو فكرة "القيادة الخدمية هي الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به.

أهداف هذا الكتاب

لدي هدفان أود أن يحققهما هذا الكتاب.

هدفي الأول هو شرح وتوضيح مبادئ القيادة الخدمية كما أعرفها وأفهمها وبأسلوب بسيط، موجز، مباشر.

والهدف الثاني هو تقديم كتاب يكون بمثابة خريطة طريق ودليل، بالإضافة إلى عملية بسيطة يستطيع الناس استخدامها لتطبيق مبادئ القيادة الخدمية في حياتهم و/أو في شركاتهم.

الهدف رقم ١: تعريف القيادة الخدمية بوضوح

قد يرتاب البعض في قيمة هذا الهدف وأهميته، متسائلين عن السبب الذي يدعوني لذلك على الرغم من أن هذا الهدف قد تحقق بالفعل عن طريق كتاب ومؤلفين آخرين أو حتى عن طريق كتابي الأول. وفي الواقع، فإن ما سمعته كثيراً جداً بشأن كتابي الأول The Servant هو الشكر والامتنان لأنني جعلت موضوعاً يستعصي على الشرح والتوضيح قابلاً للفهم بمزيد من السهولة.

إلا أنني أشعر بأنني مضطر إلى إعادة تعريف وإعادة بيان وتوضيح مبادئ القيادة الخدمية لأسباب عديدة.

أولاً: إنني مقتنع بأن هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات حول المبادئ القوية والفعالة والخالدة للقيادة الخدمية. فعلى الرغم من أن عمر تلك المبادئ قرون كثيرة من الزمن، فإن المصادر المتاحة حول موضوع القيادة الخدمية قليلة نسبياً. فلقد كشف بحث أجريته على موقع أمازون Amazon.com عن وجود ثمانية وعشرين عنواناً فقط حول القيادة الخدمية، منها عشرة ما زالت تحت الطبع. والأغلبية العظمى من بين تلك التي لا تزال تحت الطبع موجهة في الأساس إلى جمهور المتدينين فحسب.

وثانياً: إننا بحاجة إلى من يذكرنا باستمرار بالأساسيات وبالقيام بالشيء الصحيح. فكر في الرياضيين الذين تبلغ أسعارهم ملايين الدولارات وهم يتدربون في فترة توقف الموسم الرياضي على أساسيات الرياضة التي يمارسونها مراراً وتكراراً. إنني منغمس في عالم القيادة الخدمية بشكل يكاد يكون يومياً، ومع ذلك فإنني كثيراً ما أجد نفسي أوجه النصح لنفسي أيضاً عندما أتحدث أو أكتب. كما أنني أعلم من واقع تجربتي الشخصية أن سماع تلك المبادئ لأي عدد من المرات -مهما كان كبيراً- لن يكون كافياً، ولن يكون أبداً إفراطاً أو زيادة عن الحد. كما أنني بالتأكيد لم أصل في تطوري كقائد، أو والد، أو مدرب، أو زوج إلى حيث أريد أن أكون، ولكنني وصلت إلى ما هو

أبعد بكثير مما اعتدت أن أكون عليه. إننا بحاجة إلى تكرار تلك المبادئ كثيراً وكثيراً وكثيراً؛ إننا حقاً أكثر حاجة إلى التذكير منا إلى التوجيه والإرشاد.

ثالثاً: لقد كتبت كتابي الأول The Servant قبل سبع سنوات كاملة من نشر هذا الكتاب. وخلال تلك الفترة، ظللت منغمساً ومشاركاً في مجال القيادة الخدمية واستطعت اكتشاف وفهم العديد من الأفكار والرؤى والتجارب الجديدة التي أتلهف على عرضها على القراء.

وأخيراً، فإن كتابة قصة رمزية مثل قصة كتاب "الخادم" The Servant كانت تضع قيوداً معينة من أجل جودة التعبير عن مفهوم ما أو توصيل رسالة ما مع المحافظة على قابلية قراءة القصة والاستمتاع بها - وفي هذا الكتاب الذي يأخذ الشكل "العملي التجاري"، لدي حرية أكبر بكثير جداً في الطريقة التي يمكنني اتباعها في شرح وتوضيح تلك المبادئ الخالدة.

فإذا كنت لا ترغب في مزيد من المعرفة حول مبادئ القيادة الخدمية، فإنني أقترح عليك أن تتخطى الفصول من ١ إلى ٥، لتصل مباشرة إلى الجزء العملي التطبيقي من الكتاب، والذي يبدأ في الفصل ٦ ويستمر حتى نهاية الكتاب.

الهدف رقم ٢: تقديم خريطة للتطبيق العملي

المعرفة بمبادئ القيادة بدون تطبيق هي يقيناً معرفة لا قيمة لها، لذا فإنني أنوي التحول من مناقشة القيادة الخدمية ذاتها إلى مناقشة التطبيق العملي لمبادئ القيادة الخدمية.

كثيراً ما أطلب من المشاركين في ندواتي وحلقاتي الدراسية حول القيادة أن يرفعوا أيديهم إذا كانوا يؤمنون بالتحسن المستمر. ودائماً ما يرفع الجميع تقريباً أيديهم في طاعة رداً على هذا الطلب. بل إنني، في المدينة التي ولدت فيها وهي ديترويت، كنت أجعل مجموعات

الأعمال تنشد أمامي شعار شركاتهم فيما يتعلق بالتحسن المستمر! وما أعنيه هنا هو أن الجميع يؤمنون بالتحسن المستمر في هذه الأيام، أليس كذلك؟

وكنت بعد ذلك أسألهم كم منهم يعتقدون أن التحسن المستمر ينطبق عليهم شخصياً. وكانت الأيدي جميعاً ترتفع مرة أخرى بشكل متوقع.

وفي النهاية، كنت أسأل السؤال الصعب: " هل يمكنكم التحسن بدون أن تتغيروا؟".

وعادة ما كان جمهور الحاضرين ينظرون لي بنظرة خاوية مشدوهة لبضع لحظات قبل أن يهزوا رءوسهم نفياً في بطء. وعند هذه النقطة، كنت أذكرهم بتعريف الجنون الذي هو: "استمرار المرء في القيام بما كان يقوم به دائماً على أمل الحصول على نتائج مختلفة عن التي كان يحصل عليها دائماً".

وكنت أعلق بعد ذلك قائلاً: "إذا كنتم جميعاً تؤمنون بالتحسن المستمر، فإن كل واحد منكم مستعد وراغب -بالتأكيد- في التغير، أليس كذلك؟".

وبالطبع كانوا يكذبون ويقولون جميعاً في نفس واحد: "نعم!"

إن التغيير، مثل الطقس، من السهل التحدث عنه، ولكن القيام بشيء ما بشأنه أمر مختلف تمام الاختلاف. التغيير صعب، ويتطلب جهداً كبيراً لأننا ننتقل مما هو معروف ومألوف ومريح إلى ما هو مجهول وغريب ومزعج.

إحدى الأفكار الرئيسية في هذا الكتاب هي فكرة أن تطور القيادة وتطور الشخصية هما شيء واحد. إن بناء الشخصية يتطلب تغييراً، ولهذا فإن التحدث عنه أسهل كثيراً من القيام به. إن مهمة العمل الجاد، وبذل الجهد الشاق، وحتى الشعور بالألم من أجل تغيير أنفسنا، وشخصياتنا، وعاداتنا القديمة البالية، والتحول إلى إنسان مختلف عما نحن عليه اليوم ليست بالمهمة اليسيرة بأي حال. ودعني

أقولها مرة أخرى: إن تطوير القيادة وتطوير الشخصية هما شيء واحد. وسيأتي المزيد عن هذا الأمر لاحقاً.

في هذا الكتاب، سأقدم لك عزيزي القارئ عملية تغيير سهلة، وبسيطة، ومباشرة تتكون من ثلاث خطوات رأيت بالفعل آلاف القادة ينفذونها بنجاح بحيث يصنعون التغيير في حياتهم وفي شركاتهم.

هل أنت واثق أنك مستعد لهذا؟

قبل أن تقدم على أي خطوة إضافية في هذا العمل، فإنني أوصيك بشدة أن تبحث في أعماق ذاتك وكيانك من أجل الإجابة على ثلاثة أسئلة حاسمة هي:

١. هل أنت ملتزم بحق بالتحسن الشخصي المستمر وبأن تصبح قائداً أكثر فعالية ونجاحاً؟ إذا كانت إجابتك هي "نعم"، فعليك إذن أن تفهم وتوافق على أن التغيير أمر لا غنى عنه من أجل تحقيق هذا.

٢. هل تستطيع ذاتك التعامل مع تلقي التقييم –حتى المؤلم شعورياً منه– من الآخرين، بمن فيهم المرءوسون، من أجل تحديد الفجوات بين ما أنت عليه الآن كقائد في مقابل ما ترغب في أن تكون عليه كقائد أيضاً؟

٣. هل أنت مستعد للقيام بالعمل اللازم، والإقدام على المخاطر اللازمة، ومعاناة الألم اللازم من أجل سد الفجوات بين ما أنت عليه الآن وما ترغب في أن تكون عليه كقائد في المستقبل؟

إذا كانت إجابتك عن أي من تلك الأسئلة بالنفي، فالأرجح أنه لم يعد هناك أي معنى لقراءة صفحة إضافية واحدة من هذا الكتاب.

وإذا كانت إجابتك هي "نعم" بصدق والتزام، فإن هذا الكتاب إذن يحتوي لك على بعض أكثر المعلومات التي يمكن أن تقرأها أهمية وقدرة على تغيير الحياة.

عن القيادة

ليس هناك جنود ضعفاء؛
هناك فقط قادة ضعفاء.

جنرال ويليام كريش

منذ خمسة وعشرين عاماً مضت، بدأت حياتي المهنية في العمل في مجال الإنتاج والعلاقات بين الموظفين. كانت منطقتي هي نفس المنطقة التي ولدت ونشأت فيها: ديترويت، التي تعرف أيضاً بأنها "مدينة السيارات"، وموطن حركة العمال الأمريكيين وواحدة من أكثر مناطق العمل قسوة وصعوبة في الولايات المتحدة.

وفي نهاية العشرينات من عمري، تركت شركة خاصة كنت أعمل فيها كمدير لشئون العاملين (هكذا كان اسمهم في ذلك الوقت) وأصبحت مستشاراً مستقلاً للعلاقات بين الموظفين أعمل مع الشركات التي تعاني من مشكلات بين العمال. وكانت "مشكلات الموظفين" المعتادة هي مطالب تشكيل اتحاد، والإضراب، والعنف، والتدمير، وانخفاض المعنويات، وانخفاض الالتزام، وزيادة نسبة الغياب، وزيادة معدل دوران العمالة.

وكمستشار أعمال صغير السن نسبياً، كنت أشعر بالرهبة من دخول شركات العملاء المحتملين. وكثيراً ما كنت أجد نفسي أجلس وأنا أشعر بالعصبية أمام مديرين تنفيذيين كبار من أصحاب النفوذ والسلطة -من الرجال دائماً- وهم يجلسون بعجرفة وتعالٍ وراء مكاتب فاخرة باهظة التكلفة، ويرتدون ملابسهم الرسمية كاملة، وأحياناً حتى ينفثون دخان ذلك السيجار الشهير.

كانوا عادة ما يبدءون بقول شيء من قبيل: "لدينا بعض المشكلات الخطيرة بحق هنا يا بني".

وفي حماسي المفهوم لإرضاء عملائي المحتملين، كنت أومئ برأسي موافقاً في أدب بينما أمعن النظر خارج النافذة على أعمال العنف والحرائق المشتعلة في الساحة بأسفل.

وكنت أرد محاولاً أن أبدو واثقاً ومطمئناً: "نعم يا سيدي. يبدو حقاً أن لدينا هنا بعض المشكلات. وأظن أنه ينبغي أن نبدأ بـ...".

وكانوا يقاطعونني، كما لو أنهم لم يسمعوا كلمة مما قلته، ويقولون: "دعني أخبرك بما نحتاج إلى القيام به هنا يا بني"، ثم يستمرون ليخبروني بكنه المشكلة، ويتبعون ذلك -بالطبع- بحل المشكلة. كان هؤلاء المتباهون المزهوون بأنفسهم دائماً ما يدركون كل شيء، وكان هذا يجعلني أتساءل لماذا استدعوني أصلاً.

كانوا يقولون: "مشكلتنا هي ذلك المشاغب مثير المتاعب المدعو تشاكي الذي يعمل في قسم تحميل البضائع ويوزع بطاقات الاتحاد. بمجرد أن نتمكن من إخراسه، ستحل جميع مشاكلنا، وسيكون الجميع سعداء، ونعود إلى العمل مرة أخرى كالمعتاد!". ولقد كان هناك دائماً تشاكي في قسم تحميل البضائع، أو نورما جين في المخزن، أو بل في خدمة العملاء. لقد اكتشفت مع مرور السنوات أن هناك دائماً

"تشاكي في قسم تحميل البضائع" يحتاج إلى "الإصلاح"، وستحل جميع مشاكلنا.

ولقد اعتدت على تصديق هذا! كنت أفكر في نفسي قائلاً: "لا عجب أنك كبير التنفيذيين هنا وصاحب الراتب المهول. يا لها من فكرة مبهرة!".

لذا فقد قضيت سنوات عديدة أتنقل بين الشركات في محاولة لإخراس كل تشاكي في العالم. بل إن جسدي يحمل بعض الندبات التي تثبت هذا.

ومع مرور الوقت، توصلت إلى النتيجة المدهشة التي تقول إن تشاكي لم يكن هو المشكلة أبداً. وفي الواقع، لقد كان تشاكي عادة هو الشخص الوحيد الذي يقول الحقيقة في المكان! بل إن الأمر وصل إلى حد أنني عندما كنت أدخل شركة تعاني من خلل أو اضطراب، أطلب التحدث إلى تشاكي تحديداً حتى أتمكن من معرفة ما يجري بحق! فبالطبع لم يكن من الممكن أن أعرف هذا من مكتب الاستقبال بالشركة؛ فلقد كانوا هناك بوجه عام لا فكرة لديهم عما يحدث.

ومع مرور الوقت، أصبحت مقتنعاً تماماً بأنني في ٩,٥ من كل ١٠ مرات أدخل فيها شركة تعاني من الخلل أو الاضطراب –في اليوم الأول، وفي المقابلة الأولى– وأتحدث فيها إلى الرأس الكبير الجالس في المقعد الكبير، أتحدث مباشرة إلى المشكلة الحقيقية.

ولكي أستطيع مواجهة نفسي في المرآة كل صباح، كنت أشعر أنني مضطر إلى إخبار القائد بأنه يدفع لي مقابلاً ممتازاً من أجل معالجة الأعراض ولكن ليس معالجة المشكلة الحقيقية. لذا فإنني كنت أعقد جلسات إقناع موسعة على مدار بضعة أسابيع من أجل اكتساب الحق في إخبار القائد بأنه هو نفسه المشكلة. وكما يمكنك على الأرجح أن تخمن، كان يتم إلغاء بعض التعاقدات والمهام بعد تلك المحادثات.

زوجتي عالمة نفس تعاملت أيضاً بدورها مع الشركات على مدار سنوات عديدة، وبالتحديد مع الأزواج والعائلات. ولأوضح هنا أنه في أي وقت أو حدث يجتمع فيه اثنان أو أكثر من الناس من أجل هدف ما، فإن ذلك يعني وجود شركة، وكذلك فرصة للقيادة.

وأثناء ممارسة عملها، كان الآباء كثيراً ما يحضرون أطفالهم معهم ويشكون قائلين: "ينبغي أن تصلحي أمر هؤلاء الأطفال! إن سلوكياتهم فظيعة!".

وكانت دينيس غالباً ما تقبل تقييم الآباء للمشكلة وتبدأ في "إصلاح الأطفال"، بينما يذهب الوالدان لتناول العشاء بالخارج. وبعد وقت قصير، توصلت إلى نفس الاستنتاج الذي توصلت أنا إليه؛ وهو بالتحديد أن المشكلة دائماً ما تكون في فريق القيادة، وليس في الأعراض التي يتم التعبير عنها في الشركة. وهنا كان الأطفال يذهبون للعب في حجرة الألعاب، بينما تبدأ هي في التعامل مع الآباء.

وهناك ظاهرة أخرى تحدث في مجالي عملنا الشخصيين. إن كلاً منا يعمل مع النماذج المتطرفة من الشركات المضطربة للغاية والصحية للغاية؛ وأعني بذلك شركات أو أفراد يعانون من أعراض حادة خطيرة تحتم عليهم التماس المساعدة، ومؤسسات وأفراد يؤدون بشكل رائع ولكنهم يرغبون فيما هو أفضل في كفاحهم من أجل التحسن المستمر والوصول إلى أفضل ما يمكنهم الوصول إليه على الإطلاق.

ولقد لاحظنا تشابهاً بين الشركات الصحية والشركات المعتلة، والزيجات الصحية والزيجات المضطربة، والعائلات الصحية والعائلات المختلة؛ وهذا التشابه يدور بأكمله حول القيادة. لقد وجدنا أن أفضل وسيلة منفردة على الإطلاق للتنبؤ بقوة وصحة الشركة أو ضعفها واضطرابها هي فعالية القيادة أو انعدام فعاليتها.

ومنذ حوالي خمسة عشر عاماً مضت، اتخذت قراراً بالتوقف عن محاولة علاج الأعراض والبدء في التركيز على جذور المشكلة. ومنذ ذلك الوقت وحتى الآن وأنا أعلم مبادئ القيادة الخدمية.

"كل شيء يقوم أو ينهار بفعل القيادة".

"كل شيء يبدأ من القمة".

"ليس هناك جنود ضعفاء، فقط قادة ضعفاء".

هل يحتمل حقاً أن تلك العبارات التقليدية القديمة كانت تعبر عن الحقيقة؟

القيادة في المؤسسات الأمريكية

في رحلاتي في عالم الشركات، أنزعج بشدة عندما ألاحظ أن عدداً ضخماً للغاية من "المديرين" يهتمون بالقيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة والظهور بمظهر جيد أمام رؤسائهم بدلاً من أن يكافحوا من أجل القيام بالأشياء الصحيحة من أجل الموظفين الذين يقودونهم.

إنني أنظر للعاصمة الأمريكية وأرى أن العديد من السياسيين الأمريكيين المنتخبين يحللون بيانات الانتخابات ويقومون بحسابات سياسية بناءً على ما يريده الناس بدلاً من أن يقدموا القيادة الصحيحة ويسعون لمنح ناخبيهم ما يحتاجون إليه. ولحسن الحظ فهناك أدلة على أن هذا قد يتغير في عالم ما بعد ١١ سبتمبر.

إنني أرى عدداً هائلاً من الآباء يحاولون أن يكونوا "أفضل أصدقاء" أبنائهم عن طريق محاولتهم بكل وسيلة إشباع رغباتهم التي لا نهاية لها بدلاً من أن يقدموا القيادة التي يحتاج إليها الأبناء. القيادة التي تضع القيود، وتوفر الحب، والتقييم، والتهذيب، وهي الأشياء التي يحتاج إليها الأبناء أشد الاحتياج لكي يكونوا أفضل ما يمكنهم أن

يكونوه. إنني أرى آباءً أكثر اهتماماً بتدليل أطفالهم وإغداق المنح والعطايا المادية عليهم في الوقت الذي يفشلون فيه في تقديم الأشياء المهمة التي حصلوا هم أنفسهم عليها من آبائهم عندما كانوا أطفالاً.

إنني أقابل العديد والعديد من المهنيين المحترفين في مؤسساتنا التعليمية ممن يرون أن دورهم هو نقل معارف الكتب إلى "مجموعة من الصبية" الذين لا يهتمون كثيراً بهم في الحقيقة. إنهم أكثر اهتماماً بالتعجل من أجل تغطية كل موضوعات المنهج قبل أن ينتهي الفصل الدراسي، بدلاً من أن يروا أنفسهم في أدوار قيادية يتحملون فيها مسئولية خدمة طلابهم ومساعدتهم في تنمية وتطوير شخصيتهم، وهو الأمر شديد الحيوية من أجل عيش حياة ناجحة. لقد عبر تيودور روزفلت عن ذلك بأفضل شكل ممكن: "تعليم شخص ما العلوم العقلية دون تعليمه الأخلاق هو تهديد رهيب للمجتمع". ولا ينبغي علينا أبداً أن ننسى أن فظائع ألمانيا النازية حدثت في أرض التعليم والتهذيب التي أنتجت أيضاً نيتشه، وبيتهوفن، وأينشتاين، ومرسيدس بنز.

إنني أرى مدربين يعزمون على الفوز مهما كان الثمن بدلاً من أن يقودوا ويراقبوا تطور شخصية الشباب ويستفيدوا من الاستعارات الرائعة التي يستطيع الرياضيون تقديمها.

إنني أعرف قادة دينيين يبدون أكثر اهتماماً بالحسابات واعتبارات الميزانية من اهتمامهم بتقديم القيادة التي يحتاج إليها تابعوهم أشد الاحتياج. إنهم أكثر اهتماماً بقول الأشياء التي يريد الناس سماعها بدلاً من أن يتحلوا بالشجاعة الأخلاقية التي تجعلهم يقولون الأشياء التي يحتاجون إلى سماعها خوفاً من إغضابهم الذي قد ينتج عنه انسحابهم من المساهمة و/أو الدعم.

باختصار، إنني أرى عدداً هائلاً وأكبر مما ينبغي بكثير ممن هم في مواقع القيادة الذين يفشلون في القيام بالأشياء الصحيحة من أجل من يقودونهم. وكثيراً جداً ما يسلك القادة الطريق الأقل صعوبة ومقاومة ويحاولون تجنب الصعوبات.

وهذا الافتقار الشديد واسع المدى إلى القيادة هو فشل في الشخصية وانحدار في الأخلاق، وهو السبب الذي يجعلني أقول إن القيادة مرتبطة ارتباطاً كاملاً بالشخصية المستقيمة والأخلاق. فالأخلاق هي القيام بالشيء الصحيح، والقيادة هي القيام بالشيء الصحيح. ولقد قيل إن المديرين يقومون بالأشياء بالشكل الصحيح في حين أن القادة يقومون بالأشياء الصحيحة.

والخبر السار هو أننا جميعاً نستطيع اختيار القيام بشيء ما تجاه شخصيتنا وأخلاقنا. في الواقع، يمكننا اختيار تنمية شخصيتنا إلى أن تصبح القيادة والقيام بالشيء الصحيح أشياء طبيعية لا نحتاج إلى التفكير فيها.

تعريف القيادة

في كتاب *The Servant*، عرفت القيادة على أنها:

مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة.

وعلى مدار السنوات العديدة الماضية، قمت بتعديل هذا التعريف إلى حد ما بينما كانت معرفتي وخبرتي بالقيادة تتطور وتزداد.

واليوم، أعرف القيادة على أنها:

مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قويمة توحي بالثقة.

الكلمات المؤثرة في هذا التعريف هي: المهارات، التأثير، الشخصية الأخلاقية القويمة، وهي الكلمات التي سنستكشفها لاحقاً.

ولكن قبل أن نفعل هذا، دعنا أولاً نستكشف الأشياء التي لا تعنيها القيادة.

القيادة لا تعني الإدارة

عند عقد ندوات القيادة، كثيراً ما أبدأ بقولي: "سوف أمهد ساحة اللعب منذ البداية هذا الصباح. سيكون افتراضي الأساسي هو أنكم جميعاً مديرون ممتازون، ولديكم قدرات فنية قوية ورائعة، وأصحاب مهارة وبراعة في إنجاز المهام. سوف أعطي كلاً منكم درجة "ممتاز" في مهارات الإدارة اليوم".

"وفي الواقع، فإن الأرجح أنكم ترقيتم إلى منصب قيادي في شركاتكم لكفاءتكم في تلك الأشياء. ولو أنكم جئتم إلى هنا لتسمعوا حديثاً حول الكيفية التي تكونون بها مديرين أفضل فقد أخطأتم الطريق. إننا سنتحدث اليوم عن القيادة، وليس عن الإدارة".

إن الإدارة تتعلق بالأشياء التي نفعلها: التخطيط، وضع الميزانية، التنظيم، حل المشكلات، التحكم، الحفاظ على النظام، وضع الاستراتيجيات، ومجموعة متنوعة من الأشياء الأخرى. فالإدارة هي ما نفعله، ولكن القيادة هي حقيقتنا وما نحن عليه.

إنني أعرف العديد من المديرين الرائعين الذين فشلوا فشلاً ذريعاً فيما يتعلق بقيادة بشر آخرين وإلهامهم وتحفيزهم على إنجاز أعمال عظيمة. وعلى الجانب الآخر، عرفت أيضاً بعض القادة شديدي الفعالية والنجاح والذين لم يكونوا أصحاب براعة على الإطلاق كمديرين. ما من أحد اتهم وينستون تشرشل، أو فرانكلين روزفلت، أو جون كنيدي بأنهم مديرون جيدون.

"المديرون الجيدون" غالباً ما يكون أسلوبهم سلطوياً تحكمياً لأنهم يعتقدون مخطئين أنه لابد وأن يمتلكوا جميع الحلول، ويصلحوا جميع المشكلات، وقبل أي شيء آخر، يحافظوا على السيطرة والتحكم. ويكون معظم التدريب الذي يتلقونه على القيادة –إن تلقوا أياً منه أصلاً– هو ببساطة مزيد من التدريب على الإدارة من شأنه أن يفرز أناساً قادرين على إدارة الأشياء ولكنه لا ينتج أشخاصاً قادرين على قيادة وتشجيع وتحفيز الآخرين على العمل.

إن مجرد معرفة كيفية القيام بالعمل بشكل جيد لا علاقة له بتنمية المهارات اللازمة لإلهام وتشجيع الآخرين من أجل القيام بالعمل بشكل جيد. والمهارات الفنية التي تركز على إنجاز المهام والتي بذل المديرون أقصى جهد من أجل اكتسابها وتنميتها والتي أفادتهم بشكل جيد في الوصول إلى مواقع القيادة لا تعمل بنفس الكفاءة فيما يتعلق بجعلهم قادة ناجحين. فالمطلوب هنا هو مجموعة مهارات مختلفة تمام الاختلاف.

تشتمل القيادة على استغلال عقول وأفكار الموظفين. والقيادة هي التأثير في الموظفين من أجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم، وعقولهم، وأرواحهم، وإبداعهم، وتميزهم على منح كل ما لديهم لفرقهم. القيادة

هي حمل الناس بكامل إرادتهم على الالتزام بالمهمة، وعلى تحمل كل شيء، وعلى أن يكونوا كل ما يستطيعون أن يكونوه.

عندما خاض روس بيروت انتخابات الرئاسة الأمريكية عام ١٩٩٢، قال عبارة رائعة سأعيد صياغتها هنا: إنك لا تدير الناس؛ فإذا كنت تريد شيئاً تديره، فاذهب لتدير المخزون السلعي، أو دفتر الشيكات، أو نفسك.

إنك لا تدير الناس.

إنك تقود الناس.

القيادة لا تعني أن تكون الرئيس

في أمريكا، دائماً ما يخلط الناس بين رجال الأعمال الناجحين وبين القادة. إن رجل الأعمال الناجح لا يعني أنه قائد ناجح بالضرورة. علق المستثمر الشهير وارين بافيت على ذلك بقوله: "لقد رأيت الكثير من الناس غير الجيدين جداً ينجحون في عالم الأعمال. ليت الأمر كان مختلفاً عن ذلك".

إن وسائل الأعلام تحب الإشادة برجال الأعمال الناجحين في عصرنا هذا وتمجيدهم على أغلفة المجلات. وكثيراً ما يشار إلى "قادة" الأعمال على أنهم أصحاب رؤى، ومخططون استراتيجيون، وخبراء تنظيميون، وعباقرة تكتيكيون عظماء. وقد تكون كل تلك الأشياء مهارات إدارية مهمة، ولكنها لا ترتبط بأي شكل وثيق بالقيادة الممتازة والقدرة على التأثير في الناس وإقناعهم بتقديم كل ما لديهم من أجل إنجاز المهمة أو الرسالة السامية للشركة.

وهذا الميل إلى تمجيد وتعظيم وتعقيد القيادة لا يؤدي إلا إلى جعل القيادة أمراً بعيد المنال كثيراً بالنسبة للمشرف، أو الوالد، أو المدرب،

أو المعلم العادي الذي يقف في الخندق محاولاً قيادة مجموعته من الشباب الأكثر عناداً وتحدياً.

ومن فضلك لاحظ أن المرء لا ينبغي بالضرورة أن يكون مسئولاً عن الآخرين أو في موقع سلطة لكي تتحقق فيه معايير تعريفنا للقيادة. إننا جميعاً قابلنا أناساً في الشركات ممن لا يملكون إلا سلطة محدودة أو لا يملكون سلطة على الإطلاق ولكنهم يؤثرون في الآخرين ممن حولهم يومياً ويجعلونهم أكثر حماساً، وأكثر التزاماً، وأكثر استعداداً لأن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. ومرة أخرى أكرر أن إحدى الكلمات الفعالة في تعريفنا للقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين إيجابياً.

لقد قيل إن الفرق الناجحة الفعالة بحق لا يقودها أبداً ديكتاتور أو مستبد. بل إن البعض قال إن المجتمعات الأصيلة لا قائد لها، ولكن المرجح أنه من الأكثر دقة أن نقول إن الفرق الأكثر نجاحاً وفعالية هي مجموعات جميع أفرادها من القادة يتحمل كل منهم مسئوليته الشخصية عن نجاح الفريق. وفي الحقيقة فإن أي شخص قال ذات مرة إن الزواج هو مسئولية بنسبة ٥٠/٥٠ من المرجح أن زواجه لم يطل كثيراً. فالزواج الناجح، شأنه شأن أي شركة ناجحة، يتطلب تحمل المسئولية بنسبة ١٠٠/١٠٠ ويتطلب من الطرفين المشاركة بكل ما لديه في اللعبة. فجميع أفراد الفريق يؤثرون في الآخرين ويتركون بصمتهم على الفريق. والسؤال الوحيد هو: ما نوع البصمة التي سيتركها كل فرد؟

لقد رأيت هذا المبدأ حديثاً يطبق في الواقع عندما كنت أسافر على إحدى رحلات شركة ساوث ويست أيرلاينز. وكما ذكرت سابقاً، فإن شركة ساوث ويست هي شركة تطبق مبادئ القيادة الخدمية، وأحد شعاراتها الشهيرة شعار: "شركة الطيران التي بناها الحب".

إن العيش بالقرب من ديترويت يعني أنني أسافر دائماً تقريباً على طائرات شركة نورث ويست أيرلاينز وحدها لأن ديترويت هي أحد محاور تلك الشركة. وفي رحلة عمل قمت بها منذ حوالي عامين، أسعدني الحظ بالتحول عن نورث ويست، وانتهى بي الحال ومعي تذكرة لإحدى رحلات ساوث ويست. ولقد شعرت بكثير من الإثارة تجاه هذا لأنني كنت قد سمعت عن قصص القيادة الخدمية للشركة وعن مضيفات الطيران اللاتي تقمن بأشياء مجنونة مثل الاختباء لمفاجأة العملاء وإلقاء النكات على المسافرين. لقد كنت متشوقاً لأرى ما إذا كان أي من تلك القصص عن القيادة الخدمية في شركة ساوث ويست حقيقية بالفعل أم لا.

وصلت وتلقيت البطاقة البلاستيكية التي تتيح لي الصعود إلى متن الطائرة. وأذكر أنني اندهشت قليلاً لأنه لم يكن هناك رقم مقعد محدد على البطاقة عندما صاح أحدهم قائلاً: "هيا!".

ولأنني لم أكن خبيراً بتلك الطريقة الجديدة في الصعود إلى متن الطائرات، فقد تلقيت الكثير من الدفعات إلى أن انتهى بي المقام في مقعد متوسط في الصف الخلفي. وأقل ما يمكنني قوله هنا هو أنني لم أشعر بأي انبهار أو إعجاب على الإطلاق.

وقبل أن يغلق باب الطائرة استعداداً للرحيل مباشرة، قفز فتى لم يبلغ سن المراهقة إلى داخل الطائرة، وهو يحمل بذراعيه صناديق كبيرة من الحلوى؛ ذلك النوع الذي يبيعه تلاميذ المدارس لجمع التبرعات.

أذكر أنه لم يكن متبقياً إلا مقعد خال واحد أو مقعدان على الطائرة، وأن مساحة التخزين داخل الطائرة كانت قد استنفدت عن آخرها منذ وقت طويل. ولأنني كنت أسافر كثيراً بالطائرات، فقد رأيت الكثير والكثير من مضيفات الطيران النكديات سيئات الطبع غير المتعاونات،

وكنت واثقاً من أن هذا الصبي سيتلقى الهتاف الحاد المعتاد: "يجب إخراج تلك الصناديق من هنا! ألا ترى أنه لا توجد أي مساحة؟".

ولكن هذا لم يحدث.

وبدلاً من ذلك، سألت مضيفة الطيران الشابة الفتى ما إذا كان يرغب في مساعدة في بيع الحلوى. وبالطبع كانت عيناه تبرقان وهو يجيب في حماس: "بالتأكيد".

ثم تقدمت المضيفة بعد ذلك لتأخذ صناديق الحلوى وتضعها في كابينة الطيار مع الطيارين! لم أكن قد رأيت من قبل مضيفة تضع متعلقات أحد المسافرين في كابينة الطيار، ولم أر شيئاً كهذا يحدث منذ ذلك اليوم.

كان الشيء التالي الذي عرفته هو أننا نطير على ارتفاع التطواف، وكانت مضيفة الطائرة تعلن عبر المذياع الداخلي للطائرة أن قطع الحلوى ستباع في ممر الطائرة مقابل دولارين لكل قطعة. واختتمت المضيفة حديثها بقولها إنها ترغب في أن تعرف من سيكون أول شخص لا يشترى واحدة من تلك القطع حتى تخبر باقي المسافرين ليتمكنوا من حمايته من مفتول العضلات الجالس في المقعد ١٠ج (الصبي الصغير)! وهنا ضجت الطائرة بضحكات المسافرين.

وبالطبع نفدت الحلوى قبل أن تصل الصناديق إلى منتصف الطائرة. وكان على مضيفة الطائرة بعد ذلك أن تتعامل مع الركاب الغاضبين الذين لم يحصلوا على فرصة لشراء بعض الحلوى! لقد صاح أحدهم عبر الممر وعرض ٥ دولارات فوق سعر بيع قطعة الحلوى الأصلي على شخص آخر رفض العرض تماماً. وأعني أنه كانت هناك عمليات بيع وشراء تجري في ممرات الطائرة على ارتفاع سبع وثلاثين ألف قدم! لست أمزح حقاً: لقد كان جميع من على الطائرة منخرطين في هذا الأمر!

لقد كان هذا تصرفاً قيادياً من جانب مضيفة الطائرة التي لم تكن تملك أي سلطة في الشركة التي تعمل فيها. لقد بذلت الجهد الإضافي من أجل هذا الفتى وأثرت في جميع من كانوا على متن الطائرة! وإنني لعلى ثقة من أنني لم أكن الشخص الوحيد الذي لن ينسى أبداً تلك النظرة في وجه الفتى بينما كان يمسك بالصناديق الفارغة وحفنة كبيرة من الدولارات.

ولقد كانت تجاربي مع شركة ساوث ويست أيرلاينز منذ ذلك اليوم على نفس هذه الشاكلة. ففي أي وقت أطير فيه على إحدى رحلات الشركة، دائماً ما أجد مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون معاً من أجل القيام بكل ما يلزم لتحقيق الرسالة على أكمل وجه، بما في ذلك التأثير في العملاء وفي بعضهم البعض أيضاً. ففي العديد من الأحيان، رأيت تلك المجموعات المكونة من أفراد كل واحد منهم قائد يقوم بكل ما يتطلبه الأمر من أجل إنجاح الرحلة، بما في ذلك تشجيع بعضهم البعض، وتحفيز بعضهم البعض، واستغلال روح الدعابة، والعمل بحماس... إلخ. إنهم يقومون بكل ما يلزم من أجل حمل الناس على أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. إنهم يقومون بكل ما يلزم للتأثير في تجربة العملاء.

قد يحاول البعض اتهام ساوث ويست بأنها شركة ضعيفة تضم موظفين حمقى غريبي الأطوار، لولا حقيقة أن ساوث ويست هي على الأرجح أكثر شركات الطيران نجاحاً اليوم في أمريكا، إن لم يكن في العالم أجمع. ففي صناعة يصعب فيها تحقيق الأرباح بشدة، لم تواجه ساوث ويست عاماً واحداً من الخسارة على مدار أكثر من ثلاثين عاماً، بما في ذلك الأعوام التي أعقبت أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١، التي كانت بمثابة كارثة على صناعة الطيران.

وقد يحاول البعض انتقاد ساوث ويست باعتبارها ضالة منحرفة عما هو طبيعي، لولا حقيقة أن رأس مال ساوث ويست بسعر السوق

في أثناء كتابة هذه الكلمات يصل إلى ١١ مليار دولار، وهو ما يساوي ضعف رأس مال شركات الطيران "الست الكبرى" في الولايات المتحدة مجتمعة، وهذا يعني شركات أمريكان، يونايتد، دلتا، نورث ويست، كونتنينتال، ويو إس أيرواي.

عندما تنجح الشركة في جعل أفرادها يتحملون مسئولية القيادة، ويفهمون أن كل فرد مسئول عن نجاح الفريق، يمكننا حينها أن نرى مشهداً رائعاً مبهراً. ومع الأسف فإن هذا المورد غير المستغل إلى حد كبير يكمن في سبات عميق في معظم الشركات في العالم. ولحسن الحظ أن هناك علامات على أن هذا في سبيله إلى التغير.

ومرة أخرى أكرر أن المرء ليس بحاجة إلى امتلاك سلطة معينة يوفرها له منصبه لكي يتمكن من التأثير في الآخرين إيجابياً. إن لنا جميعاً بصمة في الشركات التي قررنا أن نكون جزءاً منها. السؤال الوحيد هنا هو: ما نوع البصمة التي سنتركها؟

وبعد كل ما قيل، أود أن أوضح أنني من أجل أهداف هذا الكتاب سوف أتحدث بوجه عام عن هؤلاء الذين يحتلون مواقع القيادة التقليدية في شركاتهم والذين يتحملون بشكل عرفي مسئوليات نمو، وتطور، وأداء هؤلاء الذين يقودونهم.

ودعني أضف المزيد إلى تعريف القيادة عن طريق تحديد ماهية القيادة.

القيادة مسئولية هائلة

تأمل للحظة جميع أدوار القيادة المختلفة التي يتقدم الناس لها في حياتهم: مدير، زوج، والد، مدرب، معلم، واعظ، والعديد والعديد من الأدوار الأخرى.

ولا تنس أبداً أننا عندما نتقدم للعب دور القيادة، فإننا نتطوع للنهوض بمسئولية هائلة. لقد عهد إلينا دور عناية ورعاية غيرنا من

البشر، وهناك الكثير مما يتعرض للخطر. إنني لا أكف أبداً عن الدهشة تجاه اللامبالاة وعدم الاهتمام التي يتعامل بها الناس مع أدوارهم القيادية.

إنني مستمر في تكرار عبارة "التقدم لمواقع القيادة" لأننا جميعاً متطوعون لدور القيادة. فمن المسلم به أن أحداً لم يكرهنا على الزواج، أو يجبرنا على الإنجاب، أو غير ذلك من أدوار القيادة الأخرى. لقد تقدمنا نحن للنهوض بتلك الواجبات. لقد تقدمنا بإرادتنا، وبإرادتنا يمكن أن ننسحب. الفكرة هي أننا تقدمنا لشيء كبير؛ وغاية في الأهمية.

فكر في دور المدير في شركة ما. إن الموظفين يقضون نصف وقت يقظتهم في الحياة والعمل في بيئة صنعها ذلك المدير. وهم يقضون وقتاً مع هذا المدير ومع زملائهم في العمل أطول من الذي يقضونه مع عائلاتهم وأولادهم.

وأكثر من ذلك أن هذا المدير قد عهدت إليه مسئولية العناية بحياة هؤلاء الموظفين المهنية. فكر في هذا! هل سينمو هؤلاء الناس ويتطورون نتيجة لتأثير القائد فيهم؟ هل سيكونون بشراً أفضل نتيجة للاتصال بهذا القائد؟ هل سيتحمسون للقيام بالشيء الصحيح ولتنمية شخصيتهم وأخلاقهم؟ في الواقع، الاختبار الأساسي للقيادة هو: هل يكون الموظفون أفضل حالاً عندما يرحل القادة مما كانوا عليه عندما جاء هؤلاء القادة؟

فكر في المسئولية الهائلة المفروضة عليك باعتبارك والداً. إنني كطفل مرتبط بك طوال حياتي! لا أستطيع أن أتجنب هذا. هل تعتقدين أن تلك مسئولية كبيرة يا أمي؟ وماذا عنك يا أبي؟

وماذا عن المعلم، والمدرب، ورجل الدين؟ هل هناك أي شخص أثر فيك تأثيراً إيجابياً أو سلبياً طوال حياتك؟ لقد أثر في بعضهم. ينبغي

علينا، كقادة، أن نفكر قليلاً في الأثر الذي نتركه على الآخرين وفي المسئولية المتأصلة في موقع الثقة الذي نحتله.

إن تصرفاتنا، كرؤساء، في العمل نهاراً تؤثر على ما يدور على مائدة العشاء في بيوت الآخرين ليلاً. وأي شخص كان لديه في أي وقت رئيس سيئ يستطيع بالتأكيد أن يفهم ما أتحدث عنه. وقد كان ماكس ديبري، مؤلف كتابي Leadership Jazz و Leadership Is an Art، مغرماً بقول: "القيادة... هي تدخل خطير في حياة الآخرين".

وأعتقد أن تلك هي نقطة بداية القيادة الخدمية. علينا أن نفكر بشكل مستمر ومنتظم في تلك المسئولية الهائلة التي تقدمنا لحملها وأن ندرك أن خياراتنا وقراراتنا وسلوكياتنا تؤثر في حياة الآخرين. ولقد وجدت أن جعل الناس يفكرون في المسئولية الضخمة المتأصلة في أدوارهم القيادية هو خطوة أولى مهمة نحو النمو والتغير.

منذ سنوات عديدة مضت، أخبرني صديق لي أنه يعتقد أن كون المرء واعظاً دينياً هو "رسالة عظيمة ومسئولية جسيمة". وافقته على رأيه ولكني قلت إنني أعتقد أيضاً أن كون المرء مشرفاً على مجموعة من الموظفين هو أيضاً "رسالة عظيمة ومسئولية جسيمة". فكر فحسب كيف أن مديراً واحداً يستطيع أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً في حياة الآخرين ببساطة من خلال الكيفية التي يتصرف بها بشكل يومي. يقول أسطورة تدريب كرة السلة جون وودين: "القائد... هو صاحب أكبر تأثير على هؤلاء الذين يقودهم، ربما أكثر من أي شخص آخر خارج الأسرة... إنني أعتبر القيادة مسئولية مقدسة".

القيادة مهارة

هل القادة يولدون، أم يصنعون؟

إنه السؤال الأبدي.

"لقد كان جدي مشْرفاً سيئاً، لذا فإنني مشرف سيئ أيضاً"، "لقد كانت أمي زوجة وأماً سيئة، ولهذا فإنني زوجة وأم سيئة أيضاً. إنني لم أولد بجينات قيادية في حامضي النووي".

هل القيادة مسألة جينية؟ هل القيادة هي مجرد سلسلة من الجزيئات، أو الكروموسومات التي إما أن تتواجد أو لا تتواجد في تكوينك الجيني؟

يقول الخبير الإداري بيتر دراكر بصراحة إنه على الرغم من أنه قد يكون هناك بعض القادة الذين "يولدون قادة بالفطرة"، فإنهم بالتأكيد أقل كثيراً من أن نعتمد عليهم. "إن القيادة شيء ينبغي تعلمه".

ويضيف وارين بينيس: "أخطر الخرافات عن القيادة هي الخرافة التي تقول إن القادة يولدون، وأن هناك عنصراً وراثياً يتدخل في مسألة القيادة. تلك الخرافة تؤكد أن الناس ببساطة إما يمتلكون صفات كاريزمية معينة وإما لا يمتلكونها. وهذا هراء؛ ففي الواقع، العكس هو الصحيح. فالقادة يصنعون بأكثر مما يولدون".

وتعود أهمية مسألة كون القادة يولدون أو يصنعون إلا أننا إذا اعتقدنا أن القيادة هي مجموعة من السمات التي نولد بها أو بدونها، فإننا إذن لن نتحمل مسئوليتنا عنها. يمكننا حينها أن نلقي باللوم فحسب على أجدادنا. وبمجرد أن نتقبل حقيقة أن القيادة مهارة يمكننا اكتسابها، فإننا بذلك نتحمل المسئولية كاملة. ما الذي نفعله إذن من أجل تطوير تلك المهارة إلى أقصى حدود قدراتنا؟

منذ خمسة وعشرين عاماً مضت، لم أكن على يقين كامل من أن القيادة مهارة. لقد كنت أعتقد أن القيادة الناجحة الفعالة هي مزيج ما من العناصر الجينية والبيئية، التي تندمج داخل شخصية قوية يدعمها تعليم جيد. ومنذ حوالي عشر سنوات مضت، بدأت أقتنع أن القيادة مهارة بينما كنت أراقب نفسي وآخرين أعرفهم ينمون تلك المهارة من خلال التعليم والتطبيق. واليوم، وبعد رؤية المئات من المديرين الملتزمين

بالتطور ينمون ويصبحون قادة أكثر فعالية، لم يعد يداخلني أي شك في أن القيادة مهارة؛ بمعنى أنها قدرة يمكن تعلمها أو اكتسابها. وفي الواقع، فإنني أعرف الآن أن الغالبية العظمى من الناس يستطيعون اكتساب وتنمية مهارات القيادة.

وبالإضافة إلى هذا، فمع الاحتمال الكبير أن يضطلع كل الناس تقريباً بدور أو أكثر من أدوار القيادة التقليدية في حياتهم مثل أدوار الأب، أو الزوج، أو المدير، أو المدرب، أو المعلم، لم أستطع أن أهضم فكرة أن المهارات الأساسية اللازمة لكون المرء قائداً ناجحاً فعالاً محجوزة لأقلية محظوظة وهبت التركيبة المناسبة للحامض النووي.

في كتابه الأفضل مبيعاً Good to Great، يناقش جيم كولينز القادة أصحاب أعلى أداء في الشركات الرائعة بحق ويشير إليهم باسم "قادة المستوى ٥". ويقول السيد كولينز: "أعتقد أن قادة المستوى ٥ المحتملين يتواجدون في كل مكان حولنا، فقط لو أننا نعرف ما ينبغي أن نبحث عنه، وأن العديد من الناس لديهم المقدرة على التطور إلى المستوى ٥".

إنني أعتقد أن هناك أناساً لا يستطيعون أن يكونوا قادة ناجحين، ولكنني أعتقد أيضاً أن نسبة هؤلاء هي ١٠٪ لا أكثر. تلك المجموعة الصغيرة تضم هؤلاء الذين يعانون من اضطرابات حادة في الشخصية أو عيوب ذهنية أو عاطفية أخرى خطيرة والذين قد لا يمتلكون المواد الخام اللازمة لإقامة علاقات صحية مع الآخرين من البشر والحفاظ على تلك العلاقات.

وباستثناء أصحاب تلك الإعاقات الذهنية أو العاطفية الخطيرة، أعتقد يقيناً أن بذور القيادة موجودة ومتاحة للأغلبية العظمى من الناس. إن القيادة مهارة كامنة مستترة تنتظر أن يتم تطويرها لدى معظم الناس.

كتب المستشار، والمحاضر، والمؤلف الشهير روبرت جرينليف عن القيادة الخدمية قبل عقود من انتشارها في دوائر العمل. لقد أدرك تلك القدرة الكامنة على القيادة عندما كتب يقول: "العديد والعديد من المعلمين في كل من المدارس الثانوية والجامعات لديهم الحرية الكافية في التعامل مع الطلاب لدرجة أنهم يستطيعون -وحدهم- أن يساعدوا في تدعيم وتعزيز القدرة على القيادة الخدمية لديهم، والتي أعتقد أنها كامنة إلى حد ما في جميع الناس تقريباً".

يعرف قاموسي المهارة على أنها "قدرة يمكن تعلمها أو اكتسابها". فإذا كانت القيادة مهارة، فإن هذا التعريف يعني بالتأكيد أنها متاحة لمعظم الناس. وكما ذكرت سابقاً، فإن تطوير مهارات القيادة يشبه تطوير مهارات أخرى مثل تعلم رمي كرة السلة، أو العزف على البيانو، أو ضرب كرة جولف، أو قيادة طائرة. وبالتأكيد لا يستطيع الجميع أن يلعبوا كرة السلة مثل مايكل جوردن، أو أن يعزفوا على البيانو مثل جورج وينستون، أو أن يلعبوا الجولف مثل تايجر وودز، أو يقودوا طائرة مثل شاك ياجر. ومع ذلك فإن معظم الناس يستطيعون أن يصبحوا أكثر مهارة وبراعة في رمي كرة السلة، والعزف على البيانو، وضرب كرة الجولف، وقيادة طائرة مما هم عليه اليوم. بالطبع سيتطلب هذا الكثير من التحفيز، والتدريب المكثف، والانضباط والتنظيم، ولكننا نستطيع تحسين مهاراتنا بشكل هائل في أي مجال تقريباً إذا جمعنا الرغبة، والأدوات، والتصرفات المناسبة السليمة معاً.

وبالمثل فإن تطوير مهارة القيادة قد لا يعني أننا نستطيع أن نقود شركة مثل جنرال موتورز أو نقود دولة بأكملها، ولكن جميع الناس يستطيعون أن يكونوا أفضل قادة يمكنهم أن يكونوهم في ظل قدراتهم ومواهبهم.

إن قرارات الماضي تحدد القائد الذي نحن هو اليوم وقد تحدد القائد الذي سنكونه غداً؛ ولكن ليس هذا بالضرورة. فيمكننا أن نقرر تنمية

مهارة القيادة. يمكننا أن نقرر تنمية وتطوير شخصيتنا أكثر. يمكننا أن نقرر أن نكون شخصاً مختلفاً في المستقبل عما نحن عليه اليوم.

القول وحده لا يكفي

معظم صانعي القرار الذين ألتقي بهم في الشركات اليوم يقولون إنهم يعتقدون أن القيادة هي مجموعة مهارات، ولكنهم في الواقع يتصرفون كما لو كانوا لا يعتقدون هذا حقاً.

إن الأدلة تبين بوضوح أن الأغلبية العظمى الساحقة من المديرين في الولايات المتحدة تتم ترقيتهم إلى مناصب القيادة بعد الحصول على تدريب ضئيل أو عدم الحصول على أي تدريب حول كيفية قيادة أعظم أصول وموارد شركاتهم قيمة، وهم الموظفون، بنجاح وفعالية. فغالباً ما تتم ترقية الموظفين لأن "هي رائعة في التعامل مع الأرقام"، أو "هو مقاتل فذ"، أو "هو شديد الإخلاص". إننا نرقي أفضل موظفي المبيعات لدينا ليصبح مدير المبيعات، وبذلك نخسر أفضل موظف مبيعات لنكسب قائداً سيئاً لا يفقه شيئاً عن القيادة!

جميع التنفيذيين الذين أقابلهم تقريباً يقولون لي مؤكدين إن الموظفين هم أكثر أصول الشركة قيمة وأهمية. فإذا كان صحيحاً بحق، فهل يقومون بترقية موظفين كل مميزاتهم هي أنهم "مخلصون" أو "رائعون في التعامل مع الأرقام" من أجل قيادة وخدمة هذا الأصل العظيم من أصول الشركة؟ كلا بكل تأكيد. ومع ذلك فإن تلك بالضبط هي الطريقة التي تتصرف بها معظم الشركات. إنهم يوظفون أو يرقون الموظفين لشغل المناصب القيادية، ويبعثون بهم لحضور ندوة لمدة يوم حول "مهارات الإشراف"، ويمسونهم بعصاهم السحرية، ثم يطلقونهم! وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التدريب في الموقع يمكن بالفعل أن يكون له تأثير سلبي على الأداء القيادي.

ومرة أخرى، بمجرد أن نتقبل حقيقة أن القيادة هي مجموعة مهارات، فإننا نتحمل مسئولية تنمية تلك المهارات. فإذا كنا صناع القرار في الشركة، فإننا مسئولون -بل ملزمون أخلاقياً- عن التأكد من رعاية أكثر أصول الشركة قيمة وأهمية بالشكل المناسب، ومن أن أفراد فريق القيادة لديهم جميع الأدوات التي يحتاجون إليها من أجل النجاح في النهوض بمسئوليتهم الهائلة كقادة.

القيادة هي التأثير

يقول كين بلانشارد مؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" The One Minute Manager: "ما القيادة؟ إنها عملية تأثير".

القيادة هي التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف بكل قلوبهم، وعقولهم، وإبداعهم، وتميزهم، وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها. القيادة هي التأثير في الناس بحيث يلتزمون بالرسالة والمهمة والأهداف. القيادة هي التأثير في الناس بحيث يكونون أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. وبالتالي فإن القيادة ليست مرادفاً للإدارة. القيادة في الواقع هي مرادف للتأثير.

في الأيام الماضية، كان صاحب أكبر قدر من المعرفة بالشركة أو أفضل مدير هو من يصبح الملك المتوج على عرش الشركة. ولم يعد الأمر الآن كذلك. إنك الآن ترى أكبر المديرين التنفيذيين لكبرى الشركات الأمريكية يغيرون مجالات عملهم تماماً. لقد كان لو جريشنر، كبير المديرين التنفيذيين بشركة أي بي إم إبان فترة التحول الدرامي الذي قامت به الشركة، يصنع الكعك قبل ذلك في نابيسكو. وكان كبير المديرين التنفيذيين في شركة بيرجر كينج هو الذي يدير نورث ويست أيرلاينز. وكان قائد هوم ديبوت يدير قسم نظم الطاقة في جنرال

إليكتريك. وفي الواقع فإن العديد من الشركات الأمريكية الممتازة اليوم تعين القادة من أجل الشخصية، وتدرب من أجل المهارة.

القيادة تشبه إلى حد ما توجيه أفراد فرقة موسيقية. يمكننا أن نعلمك الجانب النظري من الموسيقى ونعلمك العزف على آلة موسيقية، ولكن من الذي يمتلك مهارة جعل مجموعة من الأشخاص المختلفين الذين يعزفون على آلات مختلفة يعزفون موسيقاهم باتساق وانسجام؟ من الذي يستطيع التأثير في الآخرين ليشاركوا بآرائهم في اللعبة؟ من الذي يجلب تلك المهارة؟

ودعني أعطيك مثالاً على القيادة عن طريق التأثير. أرسل هيرب كيهلر، كبير المديرين التنفيذيين المتقاعد حالياً لشركة ساوث ويست أيرلاينز، ذات مرة مذكرة إلى جميع موظفي الشركة يخبرهم فيها أن الشركة توشك على أن تقضي ثلاثة أشهر دون تحقيق أي أرباح. وفي هذه المذكرة، طلب هيرب من كل واحد من الموظفين توفير ٥ دولارات يومياً. لم يكن مهماً ما إذا كان الموظف يقود طائرة، أو يقدم القهوة في مقاهي الشركة، أو يغير الإطارات. لقد كان على الجميع أن يتعاونوا معاً ويوفر كل منهم ٥ دولارات يومياً. ووقع هيرب المذكرة كالتالي: "مع حبي، هيرب".

واستطاعت الشركة توفير ٥,٦ بالمائة من نفقات التشغيل في تلك الشهور الثلاثة، وكان هذا مبلغاً ضخماً سمح للشركة بتحقيق الأرباح.

تلك هي القيادة. فعندما تحدث هيرب، تمكن من الفوز بأفكار موظفيه. كم عدد المديرين التنفيذيين الذين تعرفهم ويستطيعون أن يطلبوا من جماهير الموظفين توفير ٥ دولارات يومياً؟ إنك تكاد تستطيع حينها أن تسمع الموظفين يقولون "آه، نعم، أياً كان!" بينما يطبقون المذكرة ويلقون بها في أول سلة مهملات تقابلهم أو حتى على الأرض إن لم تقابلهم سلة مهملات على الفور.

يلخص جون ماكسويل، المؤلف غزير الإنتاج، موضوع القيادة بقوله: "القيادة هي التأثير، لا أكثر ولا أقل".

القيادة هي الشخصية

الحياة سلسلة من القرارات التي نتخذها يومياً، وقد اتخذت أنت وأنا مئات القرارات اليوم فقط. لقد قرأت ذات مرة أن أحد علماء النفس قدر أن الإنسان العادي يتخذ حوالي خمسة عشر ألف قرار في اليوم الواحد في المتوسط.

إنني لا أتحدث هنا عن لون الملابس أو الأحذية التي نقرر لبسها أو أين سنتناول الغداء اليوم. إنني أتحدث عن مئات القرارات التي نتخذها يومياً بشأن الكيفية التي سنتصرف بها مع الأشخاص الذين نلتقي بهم. إنني أتحدث عن قرارات الشخصية.

قرارات مثل: هل سأصبر أم سأفقد أعصابي؟ هل سأكون لطيفاً أم سخيفاً؟ متعجرفاً، متغطرساً، متعالياً، أم متواضعاً؟ أحترم الآخرين أم لا أحترمهم؟ أنانياً أم مؤثراً؟ صادقاً أم كاذباً؟ ملتزماً أم مشاركاً فحسب؟

هل تذكر كلاب بافلوف وتجربة المثير والاستجابة؟ هناك عالم صغير من القرارات بين المثير الذي نواجهه في الحياة وبين الاستجابة التي نقرر القيام بها. هذا العالم الصغير هو العالم الذي يجب أن نقبض عليه إذا كنا نرغب في أن نصبح قادة أكثر نجاحاً وفعالية ونصبح بشراً أفضل.

وهناك الكثير من المثيرات التي تواجهنا في الحياة، أليس كذلك؟ الفواتير، والرؤساء، والتخطيط للتقاعد، والقضايا الصحية، والتعليم الجامعي للأولاد، الأشخاص الوقحون المتعصبون، وغير ذلك كثير. ومع ذلك فإن لنا القدرة على اختيار استجابتنا لأي مثير. أحد الجنود الأمريكيين ذهب إلى فيتنام، وفقد ذراعه وساقيه، وعاد إلى أمريكا

ليدمن الهيروين. وآخر ذهب إلى فيتنام، وفقد نفس الأعضاء، إلا أنه عاد إلى أمريكا ليصبح ممثل ولاية جورجيا في مجلس الشيوخ الأمريكي. نفس المثير، واستجابتان مختلفتان تماماً.

وفي الواقع، كلما طال بي العمر أكثر، أصبحت أكثر اقتناعاً ويقيناً بأن الحياة ليست هي ما يحدث لنا بقدر ما هي كيفية استجابتنا لما يحدث لنا.

وهذا العالم بين المثير والاستجابة هو عالم الشخصية. والشخصية هي نضجنا والتزامنا الأخلاقي بفعل الشيء الصحيح بغض النظر عن التكاليف الشخصية. فالشخصية تشتمل على إرادة الاستجابة للمثير وفقاً للقيم والمبادئ وليس للشهوات أو الأهواء أو الرغبات أو النزوات. إننا لسنا حيوانات.

تذكر أن القيادة هي الشخصية في ساحة العمل، وأن تطور القيادة وتطور الشخصية هما شيء واحد. إن الشخصية هي فعل الشيء الصحيح، والقيادة هي فعل الشيء الصحيح. والفصل ٧ مخصص لموضوع الشخصية وكيفية بنائها.

الاختبار الأساسي

الاختبار الحقيقي لنجاح وفعالية القائد هو: هل تابعوك أفضل حالاً عندما يرحلون عنك من حالهم عندما جاءوا إليك؟

هل سيكون أطفالك أناساً ناجحين، وقادرين على أن يكونوا آباءً محبين، وقادرين على قيادة وخدمة الآخرين؟ هل موظفوك أفضل كموظفين، وكأشخاص، وهل نموا أكثر نتيجة لقيادتك لهم وتأثيرك فيهم؟ فكما عبر أحد الجنرالات فإن: "أول واجبات أي قائد هو أن يصنع المزيد من القادة".

لخص روبرت جرينليف تلك النقطة في مقاله الذي كتبه عام ١٩٧٠ بعنوان The Servant as Leader بقوله: "هل أولئك الذين تقدم لهم

الخدمة ينمون كأشخاص؟ هل يصبحون أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية، وأقرب لأن يكونوا هم أنفسهم قادة خادمين؟".

تذكر أن القائد دائماً ما يترك بصمته. والسؤال الوحيد هو عن نوع البصمة التي يتركها. هل الناس أفضل أم أسوأ حالاً بعد هذا القائد؟

عبر لاري بوسايدي، كبير المديرين التنفيذيين السابق لشركة أليد سيجنال والمشارك في تأليف كتاب Execution: The Discipline of Getting Things Done عن ذلك بهذه الطريقة: "إنك لن تتذكر عندما تتقاعد ما فعلته في الربع الأول أو في الربع الثالث من عام ١٩٩٤. وما سوف تتذكره هو عدد الأشخاص الذين قمت بتنميتهم وتطويرهم. عدد الأشخاص الذين ساعدتهم في امتلاك حياة مهنية أفضل بسبب إهتمامك بهم وإخلاصك في تنميتهم... عندما تشعر بالحيرة والارتباك بشأن أدائك كقائد، اكتشف كيف يؤدي الأفراد الذين تقودهم. سوف تعرف الإجابة على الفور".

هل القيادة الخدمية للضعفاء؟

في سفرياتي، أجد الكثيرين ممن يشغلون المواقع القيادية ويتشككون في القيادة الخدمية لأنهم يعتقدون أنها نوع من أنواع القيادة الضعيفة، السلبية، غير الفعالة. والعديد من المتشككين لديهم صورة ذهنية مروعة تجاه قلب الهرم المؤسسي للشركة.

والقيادة الخدمية هي أبعد ما يكون عن هذا التصور.

والقادة الخادمون يستطيعون أن يكونوا شديدي "الهرمية" في التفكير، بل وأن يكونوا مستبدين، عندما يتعلق الأمر بجوانب معينة من جوانب إدارة الشركة. جوانب مثل رسالة الشركة (إلى أين تتوجه؟)، والقيم (ما القواعد التي تحكم السلوكيات المقبولة؟)، والمعايير (كيف نحدد ونقيس التميز؟)، والمحاسبة (ما الذي سيحدث إذا كانت هناك فجوات بين المعايير الموضوعة والأداء الفعلي؟). يستطيع القادة

الخادمون العظماء الذين عرفتهم أن يكونوا غاية في الاستبداد عندما يتعلق الأمر بتلك القضايا.

القيادة الخدمية لا تسمح للقائد بأن يتنازل عن مسئوليته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات، ووضع المعايير. وتحديد المسئوليات والمحاسبة عليها. القائد الخادم لا يفوض، أو يعقد اجتماعاً للجان، أو يجري تصويتاً ديمقراطياً لتحديد تلك الأشياء. وفي الواقع، فإن الموظفين ينتظرون من القائد أن يمنحهم الاتجاه.

ومع ذلك، فبمجرد تقديم هذا الاتجاه، يحين الوقت لقلب هيكل الشركة رأساً على عقب والبدء في مساعدة الموظفين على الفوز! ويصبح القائد الآن متجاوباً مع هؤلاء الذين يقودهم عن طريق التعرف على احتياجاتهم المشروعة الحقيقية وتلبيتها لهم بحيث يمكنهم أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه وأن ينجزوا المهمة المحددة بفعالية ونجاح.

عن السلطة والتأثير

كلما أفرطت في استخدام السلطة الجبرية،
قلت قيمتها وفعاليتها.

روبرت جرينليف

صرح بنيامين فرانكلين ذات مرة قائلاً: "لا شيء أكيد في هذا العالم سوى الموت، والضرائب".

ليس هذا صحيحاً، يا سيد فرانكلين!

هناك أناس في الولايات المتحدة نفسها اليوم يعيشون في الغابات المطلة على المحيط الهادي في الشمال الغربي، ولا يعرفون شيئاً عن المال، ناهيك عن دفع الضرائب. فكيف لك أن تدفع الضرائب إذا كنت لا تستخدم المال أصلاً؟

إن الشيئين الأكيدين في هذه الحياة هما الموت والقرارات. أوضح الفيلسوف الدنمركي "سورين كيركجارد" أن عدم اتخاذ قرار هو في حد ذاته قرار.

إن جودة حياتنا، وقيادتنا، وشخصيتنا تتحدد بواسطة جودة القرارات اليومية التي نتخذها.

فعندما تقدمنا لمواقع القيادة، اتخذنا بذلك القرار الأول. والآن، وبعد أن أصبحنا قادة، أصبح علينا أن نتخذ قراراً آخر: هل سنقود من خلال فرض السلطة أم من خلال التأثير؟

إن الأغلبية العظمى من أدوار القيادة التقليدية تأتي مصحوبة بالسلطة منذ البداية. ولكن القادة الذين يطورون القدرة على التأثير لكي تصاحب تلك السلطة التي عهد بها إليهم هم في الواقع قادة قليلون نسبياً.

السلطة والتأثير، ما الفارق بينهما؟

تعريف السلطة

لو أنك حضرت من قبل مقرراً دراسياً في علم الاجتماع، فإنك تعرف على الأرجح اسم "ماكس ويبر"، أحد مؤسسي هذا الحقل الدراسي. لقد كتب ويبر منذ حوالي مائة عام مضت كتاباً باسم "نظرية المؤسسة الاجتماعية والاقتصادية" The Theory of Social and Economic Organization، بين فيه بالتفصيل الاختلافات بين السلطة والتأثير، ومازلنا حتى يومنا هذا نستخدم تلك التعريفات بشكل موسع.

السلطة هي القدرة على إجبار أو إكراه الآخرين على تنفيذ مشيئتك -حتى إذا كانوا لا يرغبون في ذلك- اعتماداً على منصبك أو نفوذك أو قوتك. وبصياغة أخرى بسيطة لتعريف ويبر للسلطة، نستطيع أن نقول إن السلطة هي "افعلها وإلا!". فإذا كانت لدي القدرة على توبيخك، أو تقريعك، أو تعنيفك، أو إرهابك، أو ضربك، أو الإبلاغ عنك، أو فصلك من العمل، فإنني أستطيع إرغامك على تنفيذ مشيئتي.

وكما يحب أحد المديرين المفضلين لدي من أصحاب أسلوب "الجستابو" أن يقول نابحاً: "إنها عالم سلطة يا صغيري!".

تعريف التأثير

التأثير، من ناحية أخرى، هو شيء مختلف تمام الاختلاف عن السلطة. فالتأثير هو مهارة -تلك الكلمة مرة أخرى- حمل الآخرين على تنفيذ مشيئتك بكامل إرادتهم بسبب قدرتك الشخصية على الإقناع. وبصياغة أخرى بسيطة لتعريف ويبر للتأثير، نستطيع أن نقول إن التأثير هو "سأفعلها من أجلك".

وإليك طريقة أخرى للنظر في مسألة السلطة والتأثير. إن السلطة يمكن أن تباع وتشترى، وتمنح وتسلب. فلمجرد أنك قد تكون نسيبي، يمكنني أن أضعك في منصب سلطة عن طريق تعيينك نائباً لرئيس الشركة التي أنا رئيسها. ولو أنك مولود لأسرة ملكية، فستكون أميراً. ولو أنك ورثت القدر الأعظم من المال، فستكون صاحب الحصة الأكبر من الأسهم. والتاريخ مليء بالقياصرة، والأباطرة، والحكام، والمديرين الجهلة.

والأمر يختلف مع التأثير. فالتأثير لا يمكن أبداً بيعه أو شراؤه، ولا يمكن أبداً منحه أو سلبه. فالتأثير يتعلق بك أنت كإنسان. إن شخصيتك تلهمني؛ وهذا يعني ذاتك وكيانك. التأثير هو شخصك.

إحدى الأفكار الرئيسية في هذا الكتاب هي أن القيادة الحقيقية لابد وأن تكون قائمة على التأثير. ومن أجل توضيح هذه الفكرة بشكل أكثر توسعاً، دعنا نناقش السلطة واستخدامها بعمق أكثر قليلاً.

السلطة والعلاقات

السلطة تفلح: لا يراودنك أدنى شك في هذا.

لو أنني قلت لولدي أن يأخذ القمامة خارج المنزل، أو قلت لأحد موظفي أن يكتب ذلك التقرير، وإلا فإنه سيدفع الثمن، فإن المهمة سيتم إنجازها على الأرجح. إن السلطة تؤتي ثمارها بالفعل، ويستطيع

المرء أن يصيب بعض الفرص والنجاحات بسبب السلطة. إلا أن هناك وجهاً آخر للسلطة؛ وجهاً سلبياً، بل هو شديد السلبية.

الوجه السلبي للسلطة هو أنها تدمر العلاقات.

فلو أنك كنت تتسلط على أولادك وزوجتك في المنزل، فسوف تلاحظ مع مرور الوقت ظهور بعض الأعراض البغيضة الخطيرة على السطح. لقد قضت زوجتي جزءاً كبيراً من حياتها المهنية كمستشارة في التعامل مع تلك الأعراض.

وإذا كنت تتسلط على موظفيك في الشركة، فإنك سوف ترى قريباً بعض السلوكيات البغيضة المؤذية التي ستظهر لتنال منك فجأة على غير توقع. لقد قضيت نصف حياتي المهنية كمستشار في التعامل مع تلك الأعراض في الشركات، والمؤسسات، ومن بين هذه الأعراض: الإضراب عن العمل، والعنف، وتخريب المنشآت، وزيادة معدل دوران العمالة، وزيادة نسبة الغياب، وانخفاض الالتزام، وانخفاض المعنويات؛ وغيرها كثير.

لقد عرفت القوات المسلحة الأمريكية ذلك منذ عقود خلت من الزمان. إنهم يضعون المجند في معسكر للتدريب مع مدرب عسكري كثير الصياح، ولكن لفترة محددة فحسب؛ ربما ستة أو ثمانية أسابيع. وبعد ذلك يضعونه وسط سرية أو فصيلة من الجنود يرأسها قائد. لماذا؟ لأن السلطة تبدأ في تدمير العلاقات مع مرور الوقت.

العلاقات والعمل

صدق هذا أو لا تصدقه: لقد كان الكثير من الناس يقولون لي: "إننا نعمل في مجال صناعة السيارات. فما علاقة تدمير العلاقات بمجال عملي؟".

والإجابة هي: علاقة وثيقة.

فبغض النظر عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها شركتك، فإنك تعمل في مجال العلاقات. هل عرفت هذا من قبل؟ لقد استغرق مني الأمر عشرين عاماً لكي أدرك أن الحياة بأسرها، ومجال العمل بأسره، سلسلة من العلاقات. فبدون الناس، لن يكون هناك عمل أو حياة.

في ندواتي حول القيادة، كثيراً ما أسأل: "ما الهدف من وجود شركتكم؟".

وبالطبع أتلقى الإجابة المعتادة: "الهدف هو جني الأرباح!"، بل إن تلك الإجابة تأتيني أحياناً في شكل صيحة جماعية قوية.

وعند هذه النقطة، كنت أضرب سطح الطاولة بقوة، وأصدر صوت طنين مرتفعاً، وأصيح بدوري: "إجابة خاطئة!. ليس هذا هو الهدف من وجود الشركة، ولكن أشكركم على أي حال!".

ثم أستمر لأوضح أن الهدف الوحيد الذي توجد من أجله أي شركة أو مؤسسة هو تلبية الاحتياجات الإنسانية. وعندما تخفق الشركات في تلبية تلك الاحتياجات، أو تستطيع الشركات المنافسة تلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل من شركتك، فإن شركتك سوف تختفي من الوجود. إن تحقيق الأرباح هو عنصر أساسي في أي شركة صحية ناجحة، ولكنه ليس الهدف من وجود الشركة. والحياة نفسها تبرهن على هذا؛ فمن المحتم علينا أن نحصل على الأكسجين (الأرباح) من أجل البقاء، ولكن الأكسجين ليس هو الهدف من وجودنا.

إن الشركات الصحية تتألف من علاقات صحية سليمة بين العملاء، والموظفين، والملاك (حاملي الأسهم، ودافعي الضرائب، إلخ)، والأطراف المهمة الأخرى مثل الموردين، والمولين، والمجتمع المحلي، والاتحادات المهنية، والحكومة. العلاقات الصحية السليمة تعني شركة قوية ناجحة؛ والعلاقات السيئة المتوترة تعني شركة ضعيفة فاشلة.

كيف يستطيع المرء إذن أن يعمل على إقامة وتطوير علاقات صحية سليمة مع تلك المجموعات؟ عن طريق التعرف على احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها بالطبع. وعن طريق خدمتهم؛ ليس بالقيام بما يريدوننا أن نقوم به بشكل نتحول معه إلى عبيد، وإنما بتقديم ما يحتاجون إليه من أجل خير ومصلحة الجميع على المدى البعيد.

لقد كنا في الولايات المتحدة نكتشف ببطء على مدار الثلاثين سنة الماضية تقريباً أن أسلوب التسلط في الإدارة يتسبب في ظهور أنشطة وممارسات قذرة مصاحبة له، منها: ألعاب الرئاسة، والخصومة، والعداوة، وانعدام الثقة، والمحاباة، وألعاب النفوذ والسلطة، ومجموعة أخرى من السلوكيات غير الصحية المدمرة للعلاقات، والمدمرة للشركة بالتالي. إن أساليب الإفراط في السيطرة والتسلط والأمر والنهي تولد الخوف وتهدم الثقة، مما يدمر العلاقات والنمو في نهاية الأمر.

إن ثقافة السلطة في الألفية الجديدة غير قادرة ببساطة على منافسة ثقافة تقوم على التميز، والسرعة، والجودة، والإبداع؛ وباختصار، ثقافة حرة يشارك فيها الجميع بآرائهم. إن ثقافة السلطة تمتص -حرفياً- روح الشركة.

نماذج قديمة

عندما أسافر إلى أجزاء مختلفة من العالم من أجل تعليم مبادئ القيادة الخدمية، لا تواجهني صعوبة تكاد تذكر في جعل الجمهور يشعر بالإثارة وإقناعه بمفاهيم ومبادئ القيادة الخدمية. وفي واقع الأمر فإن تلك المبادئ بديهية وثابتة بذاتها ولا تحتاج إلى حجة أو برهان. ولا تكمن الصعوبة في جعل الناس يشعرون بالإثارة تجاه الأشياء الجديدة، وإنما في جعل الناس يتخلصون من الأشياء القديمة؛ وأعني بالتحديد النماذج التي يعملون انطلاقاً منها.

في كتابي السابق، خصصت فصلاً كاملاً لمناقشة النماذج والتأثير الذي تمارسه تلك النماذج علينا. وعندما يتعلق الأمر بالقيادة، نجد أن الكثيرين منا مقيدين بأفكار ونماذج قديمة ربما كانت في الماضي تؤدي دوراً إيجابياً مفيداً، ولكنها لم تعد الآن نموذجاً جيداً يحتذى به في قيادة الموظفين في هذا العالم الجديد الذي لا يكف عن التغير.

لقد كان أسلوب "السلطة" والسيطرة القديم في القيادة متواجداً بشكل راسخ على مدار آلاف السنين وما زالٰ حياً وفعالاً حتى اليوم. لقد تم بناء الأهرام العظيمة في مصر القديمة باستخدام أسلوب السلطة، ومنذ ذلك الحين وهذا الأسلوب مستخدم في القيادة في معظم الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم. وإنني أتساءل: هل تم بناء الأهرام العظيمة من أجل تمجيد أسلوب الإدارة الهرمي؟

وبعد النجاح الكبير الذي حققته أمريكا في الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، افترض العديد من الأمريكيين أن أسلوب الهرم العسكري هو الطريقة المثلى لإدارة أي مؤسسة، ولذلك انتقل هذا الأسلوب إلى معظم الشركات والمؤسسات. ففي المنزل: الأب على القمة، والأم في المنتصف، ثم الأولاد في القاع، على الرغم من أن هذا الحال تغير إلى حد كبير على مدار العقود القليلة الماضية. وفي الشركات: كبير المديرين التنفيذيين على القمة؛ ثم يأتي نواب الرئيس، ثم المديرون، والمشرفون، وأخيراً، يأتي في القاع الموظفون، الذين نسميهم اليوم في هذا العصر المستنير، "مساعدين".

وبالطبع فإن العالم كان مختلفاً كثيراً بعد الحرب العالمية مباشرة عنه الآن. فمعظم بلدان العالم المتحضر في جميع أنحاء الأرض تعرضت للقذف والدمار والخراب، وبالتالي لم تكن منتجات وخدمات الولايات المتحدة تواجه منافسة حقيقية قوية. ودانت السيطرة والسلطة للولايات المتحدة في السوق العالمية، وكانت المهمة سهلة إلى حد كبير في ظل ضعف المنافسة أو غيابها تماماً.

وبدا أن أسلوب السلطة يحقق نجاحاً مبهراً في ساحة العمل على مدار العقدين التاليين للحرب مباشرة. كانت القاعدة الإدارية المعمول بها هي: "لست أريدك أن تفكر؛ أريدك فقط أن تنفذ ما آمرك به! (وما يعنيه هذا هو: أريد جهدك الجسدي ولا أريد عقلك)، وأيضاً: "عندما أريد رأيك، فسأخبرك بما ينبغي أن تقوله!". كانت نظرية فطر عش الغراب في الإدارة متفشية، وكان شعارها هو: "أبق موظفيك في الظلام، وألق عليهم بالكثير من السماد". وكانت شخصيات فيلم Love Story تتفق مع شخصيات العديد من المديرين في ذلك الوقت؛ لأن كون المرء هو الرئيس كان يعني عدم اضطراره مطلقاً للاعتذار.

وكان الاعتقاد الحقيقي بشأن الموظفين في ساحة العمل يتم التعبير عنه بشكل جيد بمصطلح كان يستخدم كثيراً في وصف الموظفين هو: "الأيدي العاملة". ولقد لخص هنري فورد هذا النموذج في التفكير عندما قال: "لماذا أحصل دائماً على إنسان كامل على الرغم من أن كل ما أحتاج إليه بالفعل هو ذراعين فقط؟".

في الثقافة الهرمية، يتطلع الجميع إلى إرضاء وإسعاد الرئيس والاستجابة لما يريده. ولقد قال جاك ويلش، كبير المديرين التنفيذيين السابق لشركة جنرال إلكتريك، ذات مرة بصراحة لا تفتقر القسوة: "عندما ينظر الموظفون لأعلى سلسلة الغذاء ممجدين الملك والملكة، فإنهم يضعون مؤخراتهم في وجه العملاء".

وفي الثقافة الهرمية، تتم ترقية الموظفين بناءً على خبرتهم الفنية أو الوظيفية، أو لأنهم ببساطة "جنود مخلصون". والأسوأ من ذلك، أن الموظفين في تلك الثقافة تتم ترقيتهم في كثير من الأحوال إلى المستوى الذي لا يستطيعون الأداء بكفاءة فيه، وهو إجراء يسمى "مبدأ بيتر" ومفاده أن الموظف سيظل في الترقي في الشركة إلى المستوى الذي لا يستطيع الأداء فيه بكفاءة ثم يتوقف عنده. والافتراض القائم وراء هذا الإجراء هو بالطبع أنه طالما كان الموظفون أكفاء وبارعون من الناحية

الفنية أو يستطيعون أداء العمل بأفضل شكل ممكن فإنهم يستطيعون جعل الآخرين يقومون بالعمل بشكل جيد أيضاً عن طريق إخبارهم بكيفية القيام به.

يا للسخافة! إن كون موظف ما يستطيع أداء العمل بشكل جيد لا يعني بالضرورة أنه يستطيع إلهام أو تحفيز الآخرين على أداء العمل بشكل جيد أيضاً. فهنا تكون هناك حاجة ماسة إلى طريقة جديدة في التفكير ومجموعة جديدة ومختلفة تماماً من المهارات. وكما قال ألبرت أينشتاين: "إنك لا تستطيع تحقيق هدف جديد باستخدام نفس مستوى التفكير الذي أوصلك إلى حيث' أنت اليوم".

ويواجه الموظفون البارعون في إنجاز المهام، وأصحاب الخبرة الفنية الكبيرة الذين تتم ترقيتهم إلى المواقع القيادية عقبة أخرى. ففي الماضي، وقبل تقلد المنصب القيادي، كانوا كثيراً ما يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يغادرون العمل في المساء بسبب كل "المهام" التي أنجزوها أو كل "المشكلات" التي حلوها.

أما في المواقع القيادية، فإن مقياس النجاح يتغير بشدة. فالجهود المبذولة لتصحيح أداء الموظفين، والإيداعات التي يتم وضعها في حسابات بنك المشاعر، أو الجهود المبذولة في تدريب، وتعليم، وتحفيز، وتشجيع الموظفين قد لا تنتج أي ثمرة لأسابيع، وشهور، وربما حتى سنين. ويمكن أن يكون هذا شديد القسوة والصعوبة على أناس اعتادوا على حصد النتائج والشعور بالإشباع بشكل فوري قابل للقياس في نهاية يوم العمل. لذا فإنهم يلجئون إلى ما يعرفون أنه أفضل طريقة للحصول على النتائج: "افعلها بهذه الطريقة، وافعلها الآن!".

سيكون من المضحك أن نرى مزارعاً يزرع بذوره في شهر نوفمبر ثم يشكو من عدم نضوج الثمار قبل فصل الشتاء والثلوج. وعندما يتعلق الأمر بالقيادة، لا يكون من المجدي اتباع أسلوب حشو الرأس بالمعلومات في الوقت الأخير قبل دخول الامتحان. إن القيادة تتطلب

تنمية وتطوير مهارات الحياة الأساسية المتمثلة في الصبر على النتائج، والثقة في قانون الزرع والحصاد، واليقين في أننا إذا قمنا بدورنا كاملاً فإن الثمرة سوف تأتي لا محالة. ينبغي علينا أن نكون مستعدين لتحمل عبء عدم معرفتنا للوقت الذي ستأتي فيه الثمرة أو حتى ما إذا كانت تلك الثمرة ستظهر أصلاً في بعض الناس أم لا. وهذا قد يكون غاية في الصعوبة على المديرين الذين يركزون تفكيرهم على إنجاز المهمة ويرغبون في الحصول على النتائج الآن.

ومع معرفتنا لهذا، لن يكون سبب امتلاء العالم بالعديد من القادة والرؤساء السيئين بمثابة لغز محير بعد الآن.

أوه، لقد تغير العالم

هناك فكرة قديمة في الشرق الأقصى تقول إنه "عندما يرغب الله في تدمير قوم، فإنه يفتح عليهم أبواب الخير والرخاء قبل تدميرهم بأربعين سنة".

على مدار بضعة عقود، لم يستطع أحد أن يجادل جدالاً حقيقياً في النجاح الذي لا يبارى والذي حققته الشركات والمشاريع الأمريكية على المستوى القومي والدولي. لابد وأن أسلوب الإدارة الهرمي كان يحقق النجاح بالفعل! وليس هناك احتمال للفشل.

ثم تغير العالم. لقد بدأ العديد من الدول التي كانت قد انهزمت وعمها الدمار والخراب في إعادة بناء نفسها وأصبحت تتحدى أمريكا في السوق العالمية. وفي فترة وجيزة، أصبح الألمان، واليابانيون، والكوريون، وغيرهم من المنافسين الأقوياء يتغلبون على الولايات المتحدة في السوق عن طريق التفوق عليها في الكفاءة، والجودة، والخدمة. لقد أوضحت لنا الإدارة اليابانية، من خلال مفاهيم فريق العمل، ومبادرات الجودة، والتوقيت المنضبط، وغيرها من البرامج، مدى أهمية الاستفادة من عقول الموظفين.

ولحسن الحظ، فمع نهاية سبعينيات القرن العشرين، بدأت العديد من الشركات الأمريكية تفيق من نومها العميق.

ولكن مازال على العديد من الشركات التي لم تفق بعد أن تفيق.

قد تكون السلطة مكلفة

ومازال العالم مستمراً في التغير.

ففي عالم اليوم، قد يكون وجود مديرين يستخدمون أسلوب السلطة في الشركات مكلفاً إلى حد هائل.

وتلك هي أيام أوبرا، وبرامج الاثنتي عشرة خطوة، وحماية الطفل الكامن بداخلنا، والدفاع عن حقوقنا. تلك هي الأيام التي لا يتعامل فيها الناس مع المشكلات بأيديهم؛ وإنما يلجئون إلى ساحات المحاكم!

والدعاوى القانونية الخاصة بالتوظيف والموظفين منتشرة بشكل متفجر في جميع أنحاء أمريكا، وتشتمل على اتهامات بالتحرش، والقذف، والاعتداء، والإيذاء المتعمد الذي يتسبب في مشاكل نفسية، والتمييز، والإهانة، والإذلال في بيئات العمل. وفي الحقيقة فإن كل ولاية في أمريكا لديها شكل ما من أشكال قانون الإيذاء المتعمد الذي يتسبب في مشاكل نفسية، الذي يمثل ادعاءً مألوفاً يصاحب قضايا التمييز والتحرش. ودعاوى الإيذاء المتعمد الذي يتسبب في مشاكل نفسية عادة ما يشتمل على سلوك متعمد مهين ينتهك معايير السلوك المقبولة بوجه عام ويتسبب في مشكلة عاطفية حادة. والمديرون الذين يفقدون السيطرة يمكن حتى مقاضاتهم شخصياً.

ووفقاً لما يقوله القاضي فيردكت ريسرش، فإن المبلغ المتوسط الذي يتم دفعه تعويضاً عن الضرر في قضايا التوظيف هو ١٥٠,٠٠٠ دولار. ومبالغ تعويض الضرر لا تشتمل على أجور المحامي، ودائماً ما يكون على من يخسر الدعوى أن يدفع أجور محامي الادعاء ومحامي الادعاء

أيضاً، ويتراوح أجر كل طرف بين ٥٠,٠٠٠ و ٨٠,٠٠٠ دولار في معظم القضايا. والأمر المخيف أكثر هو أن تعويض الضرر منفصل تماماً عن العقوبة التأديبية التي قد تصل لأرقام فلكية.

إن إقرار قاضي متعاطف بوجود "سلوك مهين" أو "مؤذي" يستحق أن يتم دفع التعويض عن الضرر الناتج عنه، بالإضافة إلى التكاليف الضخمة المرتبطة بتوكيل محام للدفاع، يمكن أن تحرم المدير المدافع، وباقي أفراد شركته، من النوم ليالي طويلة.

ممارسة السلطة

والآن، ولكي لا تظن أنني أعارض استخدام السلطة، أريد أن أوضح أنني أدرك تماماً أن هناك أوقات ينبغي على القائد فيها أن يفرض سلطته.

ففي منازلنا، قد يكون من الضروري إخضاع "هيئة التعليم للجلوس في مقاعد المتعلمين". وفي العمل، تأتي أوقات تكون هناك حاجة ماسة فيها لأن نقول لشاكي: "إنك لم تعد تعمل في هذه الشركة".

وبالطبع هناك استخدامات شرعية صحيحة للسلطة. وفي حقيقة الأمر، أحياناً تكون السلطة مطلوبة من أجل الوفاء بالاحتياجات الحقيقية لشخص ما أو للمؤسسة التي نعمل في خدمتها. إلا أنني في أي وقت أضطر فيه إلى استخدام السلطة، يكون ذلك عادة يوماً سيئاً بالنسبة لي كقائد. لماذا؟ لأن تأثيري قد أخفق وأصبحت مضطراً إلى اللجوء إلى سلطتي.

في خطاب توليه الرئاسة في العام المائتين من عمر الرئاسة الأمريكية في يناير ١٩٨٩، دعا الرئيس الأمريكي الجديد حينها جورج بوش دعاءً يتعلق باستخدام السلطة. قال: "اللهم اجعلنا نؤمن بهذه الكلمات: *استخدام السلطة في مساعدة الناس*". فقد منحتنا السلطة لا لكي نخدم أهدافنا الشخصية، ولا لنقدم استعراضاً ضخماً في العالم. فليس هناك

سوى استخدام واحد مفيد للسلطة، وهو خدمة الناس. ساعدنا يا إلهي على تذكر هذا دائماً. آمين".

التأثير والإقناع

عرفنا السلطة على أنها مهارة حمل الآخرين على تنفيذ مشيئتك بكامل إرادتهم بسبب قدرتك الشخصية على الإقناع. والتسلط على الناس شيء والتأثير في الناس شيء آخر مختلف تماماً.

تستطيع أمي أن تطلب مني القيام بأي شيء أياً كان، وما كنت أنا لأفكر مرتين في تنفيذ الأمر على الإطلاق. والآن، دعني أؤكد لك أن أمي لا تمتلك أي نوع من السلطة القهرية؛ فأنا أستطيع الجري بسرعة أكبر من سرعتها، ولن تستطيع النيل مني. ولكن أمي كانت تتمتع بالكثير من القدرة على الإقناع. إنني مستعد للقيام بأي شيء من أجل أمي. فمن أين اكتسبت تلك القدرة على الإقناع إذن؟ ما الندوات والدورات التي حضرتها حول مهارات المشرفين والمديرين؟ ما كتب الإدارة الجديدة التي قرأتها؟

لقد كانت أمي تخدم.

كان رئيسي الأول في العمل، منذ خمسة وعشرين عاماً مضت، رئيساً قاسياً صعب المراس. ومازالت تراودني بعض الكوابيس التي يقول لي فيها عبارته المفضلة: "متواضع، متواضع، متواضع يا جيم. لقد كان ذلك التقرير الذي قدمته متواضع المستوى للغاية".

لقد كان يصيبني بالجنون عندما كان يجعلني باستمرار أعيد القيام بالمهام من جديد. والآن، عرفت في قرارة نفسي، أنه كان على حق. لقد اجتزت دراستي في المدرسة العليا وفي الجامعة عن طريق القيام بكل شيء في اللحظة الأخيرة. لقد كنت ذكياً بما يكفي لأن أفلت وأنجح بأدنى قدر من الجهد.

ولكن هذا القدر لم يكن يكفي بالنسبة لهذا الرجل. لقد كان قاسياً لا يلين، وكان كثيراً ما يوبخني ويقرعني. وأنا على يقين من أنه كان ينزعج عندما كنت أشكو، وأغضب، وأتجهم، وأمتنع عن التحدث إليه لمدة أسبوع، لأنه كان رجلاً لطيفاً لا يحب الصراعات. ولكنه كان أكثر اهتماماً بأن أصبح أفضل مما أنا قادر على أن أكونه.

ولقد كان أيضاً مستمعاً رائعاً وينصت إلى جميع أعذاري ومبرراتي قبل أن يخبرني بما ينبغي علي القيام به؛ ولقد كان دائماً ما يمنحني التقدير ويعاملني باحترام (كشخص مهم)، وكان بوجه عام شديد الانتباه إلى احتياجاتي.

وحتى يومنا هذا، يستطيع هذا الرئيس السابق أن يتصل بي على الهاتف في أي وقت من ليل أو نهار طوال أيام الأسبوع، وطوال أيام العام، إذا احتاج لأي مساعدة مني، وبعدها أكون على متن أول طائرة متجهة إليه. إن رئيسي السابق رجل عجوز الآن ولا سلطة له علي؛ ولكنه صاحب قدر هائل من التأثير فيّ. إنني مستعد للقيام بأي شيء كان طالما أنه يحتاج إليه. من أين له كل هذا الإقناع؟ ما كتب الإدارة التي قرأها؟

لقد كان رئيسي يخدم.

إنني لم أحبه كثيراً بسبب الخلافات التي أثارها على أدائي في ذلك الوقت البعيد، ولكنني أحبه الآن كثيراً لنفس السبب الذي لم أحبه من أجله سابقاً. فلولا حثه ودفعه المستمرين لي، لكنت على الأرجح مازلت أفلت بأدائي المتواضع، عن طريق بذل أدنى جهد ممكن. وبعد تفكير مترو، أظنني لم أكن سأحقق أي شيء على الإطلاق بحلول هذا الوقت لأنني كنت أسير في الاتجاه الخاطئ. أظنني، على الأرجح، كنت سأكون مستلقياً الآن على أريكة في مكان ما أشاهد التليفزيون وأتناول الأيس كريم وشرائح البطاطس المقلية، وأعاني من

ألم ما في الظهر. لقد كان هذا الرجل أكثر اهتماماً بي من أي يسمح بحدوث هذا.

التأثير الأخلاقي

في أمريكا اليوم العديد من الأمثلة على هذا الفارق الكبير بين السلطة والتأثير.

عندما تنكشف فضائح الساسة مثلاً، خاصة الفضائح الجنسية، غالباً ما تعلن وسائل الإعلام والصحافة والنقاد أن الشخص المتورط في الفضيحة فقط "تأثيره الأخلاقي". وينطبق ذلك على أي شخصية عامة أو أي مؤسسة أخرى في أي مجال أيضاً.

والآن، ما هو "التأثير الأخلاقي"؟ هذا هو المجال التقليدي لحديث ماكس ويبر، الذي يعود إلى ثمانية عقود مضت.

فإذا افتضح الخداع الجنسي لأحد الساسة ثم قام بعدها هذا السياسي بإلقاء خطبة عن قيم الأسرة وأهمية الفضيلة الزوجية، فماذا ستكون الاستجابة المحتملة؟ ستكون الاستجابة هي أننا سنبذل أقصى جهد ممكن لكي نحافظ على جمود تعبيرات وجوهنا لكي لا يطفو الامتعاض والسخرية عليها. وهل يحتمل أن يؤثر هذا الخطاب في أي شخص يستمع له؟

ولكن تلك بالضبط هي القيادة: أن يشعر الناس بالإلهام والتحفز على العمل تأثراً بحديث القائد.

وعلى مدار العقد أو العقدين الماضيين في أمريكا، لا أظن أن الناس كانوا يبالون كثيراً (أو قليلاً في واقع الأمر) بالقيادة في واشنطن العاصمة. الإدارة الجيدة، نعم. فعندما يختار الشعب الأمريكي ساسته، أظن أن العديد من المواطنين يهتمون فقط بالمرشحين الذين يستطيعون إدارة الأمور بشكل جيد: "لا يفسد حالة الاقتصاد؛ لا يفسد خطة التقاعد الخاصة بي؛ يحاول تمرير بعض القوانين؛ يحاول الانسجام مع زملائه؛ يحاول أن يبتعد عن الفساد والسجن".

ولكن هل يبحث الأمريكيون عن أناس يؤثرون فيهم، ويلهمونهم، ويحفزونهم على العمل، ويساعدونهم على عيش حياة ناجحة مثمرة؟

في عام ١٩٦٤ ، قال ثلاثة من بين كل أربعة أمريكيين إنهم يثقون في أن حكومتهم تقوم بما هو صواب. وفي استطلاع حديث للرأي كان يطرح نفس السؤال، تبين أن ١٨ بالمائة فقط (أقل من خمس الأمريكيين) هم الذين يثقون في أن الحكومة الأمريكية تقوم بما هو صواب. يؤثرون في الناس؟ يا إلهي، إننا نسخر من القادة السياسيين الأمريكيين ونطلق النكات ونضحك عليهم. هل سمعت مثلاً تلك النكتة عن السيدتين العجوزين اللتين كانتا تسيران بين المقابر وسط الزحام عندما مرتا على قبر كتبت على شاهده عبارة: "هنا يرقد جون سميث، سياسي، ورجل أمين"، فقالت إحداهما للأخرى: "يا للفظاعة، كيف يدفنون رجلين في قبر واحد؟".

ويقول العديد من الأمريكيين: "المهم هو الاقتصاد أيها الغبي"، ويقيسون نجاح أو فشل الساسة على أداء سوق الأوراق المالية. إلا أنه في عام ٢٠٠٠، كشفت استطلاعات الرأي أن أكثر من ٩٠ بالمائة من الأمريكيين يعتقدون أن أمريكا تعاني تآكلاً في القيم الأخلاقية والمعنوية.

تذكر أن الاختبار الأساسي والنهائي للقيادة هو أن يكون الناس أفضل حالاً عندما يترك القائد منصبه عن حالهم الذي كانوا عليه عندما تولى هذا المنصب. فهل الناس يحظون بخدمة جيدة حقاً من جانب الساسة؟ هل يحصل المواطن الأمريكي على ما يريده –عوائد كبيرة على ميزانية خطة التقاعد مثلاً– أو يحصل على ما يحتاج إليه حقاً؛ بلد يقوم على الاستقامة والقيم الأخلاقية الراسخة القوية؟

قال تشارلز ديجول، الرئيس الفرنسي الراحل، ذات مرة: "عندما يكون العصر عصر رخاء وازدهار، ويعيش الناس الحياة بيسر وسهولة، تكون الأخلاق بعيدة ومهجورة ويكون الحديث عنها مجرد كلام لا

جذور له في الواقع ولكن العالم يطالب بها بقوة وعنف عندما تكون الأخطار محدقة".

تأمل الأعوام الخمسة عشر الماضية في أمريكا. لم تعد هناك حرب باردة، ولا حروب عالمية، ولا أعمال عنف وشغب؛ وكان الاقتصاد مزدهراً؛ وانهار الستار الحديدي، وأصبحت أمريكا هي القوة العظمى الوحيدة في العالم. لقد كان ذلك العصر عصر ازدهار ورخاء، وبالتالي، كانت الإدارة الجيدة هي كل ما يرغب فيه الأمريكيون، دون حاجة إلى الأخلاق. ولكن منذ ١١ سبتمبر ٢٠٠١، تغيرت الأحوال في أمريكا. لقد عادت كلمات مثل الدعاء، الوطن، العلم، القيادة، الوطنية إلى الظهور والانتشار من جديد.

إن القوات المسلحة تدرك جيداً أن الجيوش تبلي بلاءً حسناً في ظل إدارة لطيفة لائقة خلال زمن السلم. ولكن الأمر ليس كذلك في زمن الحرب. هل يمكنك أن تتخيل قائداً عسكرياً "يدير" جنوده في المعارك؟

مرة أخرى، القيادة هي التأثير. لقد مر وقت على أمريكا كان الرئيس فيه يخطب في الناس ليحفزهم، وكان الناس يستجيبون. تذكر الحرب العالمية الثانية عندما كان فرانكلين روزفلت يخطب في الأمريكيين ويطالبهم بالتضحية. وهذا ما فعلوه بالفعل! تلك هي القيادة.

إن التأثير (الإقناع) الحقيقي لابد من اكتسابه، ولا يمكن أبداً أن ينبع من مسمى وظيفي، أو لافتة تحمل الاسم، أو أغراض خاصة مميزة. فإذا كان المرء يرغب في المشاركة في لعبة القيادة لما يزيد على مجرد بضعة أعوام قليلة، فمن الأفضل له أن يتعلم كيف يكتسب مهارة التأثير في الناس. نعم، يمكنك أن تستمر لبضعة أعوام بالاعتماد على السلطة، ولكن إذا كان أسلوبك في القيادة يعتمد على السلطة، فإنه سوف ينهار قريباً، وسوف تظهر الأعراض قريباً أيضاً؛ ما لم تكن قد ظهرت بالفعل.

ومن المهم أن تدرك أن اكتساب القدرة على التأثير لا علاقة له من قريب أو بعيد بالخداع، أو التحايل، أو الضغط على الناس من أجل تحقيق فائدة شخصية. القيادة هي التأثير في الناس من أجل تحقيق مصلحة مشتركة. القيادة هي الاستعداد لتمديد الذات والوفاء باحتياجات إنسان آخر. إن قرار السعي وراء تحقيق مصالح هؤلاء الذين يقودهم المرء هو قرار يتم اتخاذه بحرية ويتم منحه بحرية. القيادة هي قرار يتخذه المرء لأنه يرى أنه الصواب الذي ينبغي القيام به، بغض النظر عن العوائد التي قد تنتج عنه وقد لا تنتج.

والأخبار السارة هي أن التأثير يمكن اكتسابه بواسطة معظم من لديهم الاستعداد والرغبة في خدمة الآخرين. وقد عبر ستيفن كوفي، مؤلف كتاب "العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية" The 7 Habits of Highly Effective People عن هذا المعنى بقوله: "أي شخص يستطيع أن يكون قائداً خادماً. أي واحد منا يستطيع اتخاذ المبادرة بنفسه؛ الأمر لا يتطلب أن يتم تعييننا في مناصب قيادية، ولكنه يتطلب منا أن نقوم بالعمل من منطلق التأثير الأخلاقي. إن روح القيادة الخدمية هي روح التأثير الأخلاقي".

في العلاقات القائمة على التأثير، عندما يكون التأديب والعقاب مطلوبين، فإن كل ما قد يحتاج القائد إلى القيام به هو أن ينظر في عين تابعه مباشرة ويقول: "لقد خاب أملي فيك".

وفي العلاقات القائمة على التأثير، غالباً ما يفضل التابع أن يتلقى الصياح والتوبيخ والتعنيف على أن يحبط القائد ويخيب أمله. واطمئن: فالتابع لن تكون به أدنى رغبة أو استعداد لإحباط القائد مرة أخرى في أي وقت قريب.

وهذا يا رفاق هو أكثر أشكال التحفيز البشري فعالية على الإطلاق في هذا العالم.

عن اكتساب التأثير

ينبغي على كل من يرغب منكم في أن يكون قائداً
أن يكون خادماً أولاً....
فإذا اخترتم قيادة الآخرين، فعليكم خدمتهم أولاً.

السيد المسيح عليه السلام

لو قدر لك أن تزور منزلي، فسترى طناً من الكتب المرصوصة بعناية ونظام على أرفف المكتبة. ولو أنك ألقيت نظرة متفحصة على تلك الكتب، فستجد أن الأغلبية العظمى منها تتناول موضوع القيادة. لقد كنت مفتوناً بموضوع القيادة لأكثر من خمسة وثلاثين عاماً حتى الآن.

ولقد كان مفهوم القيادة باستخدام السلطة مفهوماً أدركته بسهولة وكنت أمارسه بفعالية عندما كنت في الثانية من العمر. وعندما بلغت مرحلة المراهقة، تعلمت أن هناك عواقب سلبية لاستخدام السلطة منها زيادة المهام الإضافية المزعجة، وانفصام العلاقات، وذلك قليل من كثير.

لذلك حولت انتباهي إلى نوع مختلف من القيادة. وقد كان السؤال الذي أثارني هو هذا السؤال: كيف كان القادة العظماء في تاريخ البشرية قادرين على حمل الناس على تنفيذ مشيئتهم أو الالتزام بقضية أو

هدف ما بكامل إرادتهم، وإن كانت عاقبة ذلك هي الموت؟ وبتعبير أكثر بساطة، كيف استطاع قادة الماضي العظماء الاستحواذ على "عقول" الناس؟

وبمعرفتي من واقع التجربة والفطرة السليمة أن استخدام سلطة هو استخدام ذي مجال محدود، أصبح سؤالي هو: "ما جوهر القيادة الحقيقي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، قمت بدراسة القادة العظماء في العديد من مجالات ومناحي الحياة، منها المجال العسكري، والتعليمي، والديني، والسياسي، والعملي، والرياضي بحثاً عن إجابة سؤالي. درست طقوس وتقاليد الناس في الماضي والحاضر خلال السعي وراء اكتشاف الجوهر الحقيقي للقيادة.

جوهر القيادة

يروى عن السيد المسيح أنه قدم عبارة يعرف فيها القيادة. لقد أعيدت صياغة هذا التعريف بعدة طرق، ولكن جوهر ما قاله هو أن أي إنسان يرغب في أن يكون قائداً لابد أولاً أن يكون خادماً؛ فإذا اخترت قيادة الآخرين، فعليك خدمتهم أولاً.

والآن، لكي أكون صادقاً تماماً معك، ففي المرة الأولى التي قرأت فيها كلمات هذا التعريف ظننت أنها بمثابة مفهوم يصلح للخطب الدينية الوعظية ولكنه لا علاقة له بالقيادة في العصر الحديث. ففي النهاية، نحن نعيش في عالم السلطة، أليس كذلك؟ عليك أن تكون في وضع التحكم والسيطرة، وإلا فستدوسك الأقدام. الخدمة؟ لقد كاد ظهري ينقسم على مدار خمسة عشر عاماً بينما كنت أحاول إرضاء

رؤسائي. والآن وبعد أن أصبحت رئيساً، يقال لي إن علي أن أقوم بالخدمة مرة أخرى؟ مستحيل!

يقول أحد الأمثلة القديمة المفضلة لدي: "عندما يكون الطالب مستعداً، يصل المعلم". فبعد قراءة كلمات السيد المسيح بفترة ليست بالطويلة، صادفت أعمال ماكس ويبر، وأصبحت أفهم الفارق بين السلطة والتأثير. وإذا كنت لا تستطيع أن تفهم الفارق بين السلطة والتأثير، فإنك لن تتمكن أبداً من فهم الرسالة التي كان يحاول السيد المسيح توصيلها.

لم يكن السيد المسيح بالطبع يتحدث عن القيادة باستخدام السلطة عندما قال إن القيادة هي الخدمة. فعلى أي حال، هو لم يكن يمتلك أي سلطة تقليدية. لقد كانت تلك السلطة في أيدي القيصر، والرومان، وبيلاطس، وكبار الكهنة اليهود.

لقد كان السيد المسيح يتحدث عن القيادة بالتأثير. لقد كان يقول في الأساس إن المرء إذا كان يرغب في أن يطيعه الناس بإرادتهم، ويرغب في التأثير في عقولهم وأفكارهم، فمن المحتم عليه إذن أن يخدمهم. إن القيادة الحقيقية –التأثير– تقوم على الخدمة، والتضحية، والسعي لتحقيق ما فيه خير وصلاح التابعين. والتأثير لا يتأتى بواسطة لقب أو جيش. لابد من اكتساب التأثير. ليست هناك طرق مختصرة.

في كتابي السابق، ذكرت بعض الأمثلة لقادة العالم العظماء الذين لم تكن لهم أي سلطة، ولكنهم كانوا يعملون من موقع التأثير، وتمكنوا من إنجاز أمور عظيمة غيرت العالم. قادة مثل غاندي، ومارتن لوثر كينج، ونيلسون مانديلا، والأم تريزا.

وأود أن أكرر هذا مرة أخرى: إن القيادة الحقيقية –التأثير– تقوم على الخدمة، والتضحية. والحديث عن الخدمة والتضحية أمام جمهور من أصحاب الشركات والمشاريع والموظفين في هذه الأيام يمكن أن يكون

توسعاً كبيراً لأن العديد من الموظفين يعتبرون أن "التضحية" هي دفع ١٠ دولارات شهرياً من أجل الحصول على مزايا التأمين الصحي!

ولتوضيح هذه النقطة بشكل أكبر: كنت أشاهد مؤخراً نهائيات بطولة كرة القدم الأمريكية، ولاحظت أن لاعباً يحقق دخلاً سنوياً يبلغ ٩ ملايين دولار يقف على الخطوط الجانبية ويحمل لافتة مكتوباً عليها بخط اليد: "أحبك يا أمي"، بينما يصيح من أعماق حلقه: "مرحباً يا أمي؛ مرحباً يا أمي!".

وما الذي يعنيه هذا؟

ربما كنت تعرف المقولة القديمة التي تقول إن أفضل وسيلة لبدء مشاجرة وإشعالها وإذكائها في مقهى محلي هي ببساطة إلقاء تعليق مهين أو بذيء يمس والدة أحدهم. عادة ما يؤدي هذا إلى تطاير الكراسي والمناضد في أنحاء المكان!

وما الذي يعنيه هذا؟

سأخبرك ما الذي يعنيه هذا.

لقد كانت الأم تخدم.

قانون الحصاد

إنه ليس علم الذرة يا رفاق.

لقد قمت بتعليم تلك المبادئ لأطفال في عمر الدراسة الابتدائية، ولقد أدركوا المفهوم بسهولة. إنه ببساطة "قانون الحصاد"؛ ويقول هذا القانون: كما تزرع تحصد. عندما تزرع الخدمة والتضحية، وتبذل نفسك من أجل الآخرين، وتسعى لصالحهم وخيرهم؛ فإنك تؤثر فيهم. وكما يقول المثل: "عندما تحاول مساعدتي الآن، سيأتي الوقت الذي أستطيع مساعدتك فيه فيما بعد".

افترض أن لديك في الفناء الخلفي لمنزلك شجرة يبلغ ارتفاعها عشرين متراً ماتت منذ زمن طويل وفقدت لحاءها، وتحول لونها إلى اللون الرمادي. إنك تود إزالتها بشكل احترافي، ولكنك لا تستطيع تحمل النفقات الضخمة التي تقتضيها إزالتها.

وفي صباح أحد أيام العطلات، يأتيك جارك -الذي كان يزعجك نوعاً ما- ومعه منشاره الكهربي ويقول لك: "دعنا نسقط تلك الشجرة البغيضة الآن. أنا وأنت".

ويقضي جارك يوم العطلة بأكمله معك في نشر الشجرة، وتقطيعها، ورص الخشب، وتسوية الحواف. بل إنه حتى يساعدك في الحفر من أجل إخراج الجذع. والآن جاء الليل، وأنتما جالسان معاً في جراج السيارات تتحدثان وترشفان الشاي المثلج. ما شعورك تجاه جارك الآن؟

لست أدري ما الذي يمكن أن تشعر به، ولكنني في كل مرة أمر فيها بجوار منزل جاري، ألقي نظرة فاحصة على فناء منزله، في محاولة لاكتشاف وسيلة أساعده بها في أي شيء. إنني أبحث بنشاط وحماس عن فرص يمكنني أن أخدمه بها. ومرة أخرى أقول: عندما تخدمني، سوف أخدمك.

احذر نسبة الـ ١٠ بالمائة

لست أفهم لماذا لا يستطيع الكثير من القادة إدراك الحقيقة البسيطة التي تقول إن القائد إذا حقق لمرءوسيه ما يحتاجون إليه، فإنهم سيحققون له بدورهم كل شيء يحتاج إليه أيضاً. لن تقاس قيادتنا حينها بما ننجزه بأنفسنا وإنما بما نستطيع إنجازه من خلال الآخرين.

فإذا حققنا للناس ما يحتاجون إليه، فإنهم سيجعلوننا نظهر بمظهر رائع !

هل تؤمن بهذا؟ هل تؤمن بقانون الحصاد؟ هل توقن بأننا حقاً نحصد ما نزرع؟

ربما كنت تشك في الأمر لأنك تعلم أن الناس أحياناً لا يتجاوبون مع التأثير، وهذا صحيح. في ندواتي، أقول لجمهوري إنه من المتوقع أن ١٠ بالمائة أو ما يقرب من هذه النسبة من الموظفين الذين يقودونهم لن يستجيبوا لتأثيرهم وقيادتهم، وليس هذا فحسب، وإنما سيحاولون تدمير كل شيء يحاولون بناءه وكل جهد يبذلونه. هنالك بعض الأشرار بالتأكيد. ولو كانت لديك أي شكوك في هذا الأمر، فإنني أتمنى أن تكون أحداث ١١ سبتمبر قد بددتها.

وأرجو أن تحذر الإصابة بالخوف والشك والتشاؤم بسبب هؤلاء الأشرار القلائل. لقد عرفت الكثير والكثير من المديرين الذين انهزموا أمام نسبة الـ ١٠ بالمائة تلك وبدءوا في إطلاق أحكام عامة على الجميع: "لا تستطيع أن تثق بأي شخص بعد الآن"، أو "لم يعد من الممكن تحفيز أي موظف"، أو "الجميع يرفضون العمل الجاد والالتزام"، أو "هؤلاء الصبية لا يعرفون شيئاً عن معنى الولاء". ويا له من عار أن تقدم معظم الشركات على وضع سياسات، وإجراءات، وكتيبات لا حصر لها من أجل نسبة ١٠ بالمائة من الموظفين الذين لا ينبغي أن يكونوا موجودين أصلاً بأي حال.

ونصيحتي لجمهوري إذا كان لديهم أي جزء من نسبة الـ ١٠ بالمائة تلك في المجموعة التي يقودونها هي أن يتخلصوا منهم في أسرع وقت ممكن. وكما يحب أحد كبار المديرين التنفيذيين المفضلين لدي -والذي يتفق أنه أيضاً قائد خادم- أن يقول عندما يقوم بفصل أحدهم من العمل: "إنني أحبك، لكنني سأفصلك".

وحتى في منزلك، إذا كان ابنك يأخذ سيارة الأسرة وبطاقات الائتمان مساء اليوم السابق ليوم العطلة دون أن تأذن له بذلك، فينبغي أن تكون هناك لحظة تقول له فيها: "لم يعد لك مكان في هذا المنزل يا بني".

يعرف هذا بالحب القاسي، وخبرتي تقول إنه لا يتم تطبيقه بالقدر الكافي في الغالبية العظمى الساحقة من الشركات اليوم.

أنا لست الأم تريزا

أحد مخاطر منح أمثلة تاريخية -وأحياناً تكون أمثلة معجزة مبهرة- على القادة العظماء الذين انتهجوا منهج التأثير هو أن الموظفين يمكن أن يصلوا سريعاً إلى استنتاج (عذر؟) مفاده أنه من الواضح أنهم لا يستطيعون أبداً أن يطمحوا إلى هذا المستوى من العظمة، وهكذا فلا جدوى من المحاولة؟

وفي ندواتي، عندما آتي على ذكر قادة الماضي العظماء هؤلاء، أتعرض أحياناً لنوبات غضب عنيفة من قبيل: "وما الذي يفترض أن أفعله؟ هل أموت من أجل تابعيّ كما فعل هؤلاء الأبطال؟ هل أصوم عن الطعام والشراب كما فعل غاندي؟ أم أبحث عن بعض المنبوذين في كافتيريا الشركة لمساعدتهم كما فعلت الأم تريزا؟ إنني مجرد مشرف في شركة سيرز بالله عليك. امنحني فترة راحة أهدأ فيها من فضلك!".

وعادة ما يأتي ردي شبيهاً بما يلي.

"إنني أستخدم الأمثلة المبهرة من التاريخ لجذب انتباه الناس. والخبر السار هو أننا في أي وقت نمد فيه يد المساعدة، ونضحي، ونعمل على خدمة الآخرين، نكتسب بذلك التأثير والإقناع. لا أحد هنا يطالب بأن يموت أي شخص من أجل العمل أو من أجل الشركة، ولكن ماذا عن محاولة منح الموظفين التقدير والاحترام؟ ماذا عن معاملتهم على أنهم أشخاص مهمون؟ ربما أمكننا التضحية عن طريق قضاء بعض

الوقت الإضافي في الإنصات إليهم. ماذا عن محاولة منحهم المزيد من الثقة وتحجيم سيطرتنا عليهم؟ ربما استطعنا مساعدة الموظفين والأخذ بأيديهم لكي يكونوا أفضل ما يستطيعون أن يكونوه. هل يمكننا تقديم هذا القدر في العمل؟".

أي شخص يستطيع الخدمة

لقد أدرك مارتن لوثر كينج الابن هذه الحقيقة: "كل إنسان يستطيع أن يكون عظيماً لأن كل إنسان يستطيع خدمة الآخرين. ليس عليك أن تكون صاحب درجة جامعية لكي تتمكن من خدمة الآخرين. ليس عليك أن تجعل الفاعل والفعل يتفقان على الخدمة... ليس عليك أن تعرف نظرية الديناميكا الحرارية الثانية في الفيزياء لكي تتمكن من خدمة الآخرين. إنك بحاجة فقط إلى قلب مليء بالفضيلة والرحمة، وروح تشع الحب".

يمكن تقديم الخدمات للآخرين والتضحية من أجلهم بطرق عديدة مختلفة. فعندما نخلص بحق في التعرف على الاحتياجات الحقيقية للآخرين وتلبيتها (الخدمة)، فغالباً ما سنوضع في موقع يحتم علينا القيام ببعض التضحيات. ربما نضطر إلى التضحية بأنانيتنا، أو بشهوتنا للسلطة، أو بكبريائنا، أو بغيرها من المصالح والفوائد الشخصية من أجل الصالح العام. ربما نضطر إلى التضحية بحاجتنا إلى اكتساب الحب والإعجاب، أو بعادتنا السيئة المتمثلة في تجنب الصراعات، أو برغبتنا في امتلاك جميع الحلول والإجابات، أو أن نظهر بمظهر رائع، أو أن نكون دائماً على صواب. عندما نخدم الآخرين، سيكون علينا أن نصفح، ونعتذر، وننسب الفضل للآخرين حتى عندما لا نشعر بالرغبة في ذلك. عندما نمد أيدينا لمساعدة الآخرين، يمكن أن نقابل بالرفض، وعدم التقدير، وحتى الاستغلال الدنيء لذلك في بعض الأحيان. وفي الحقيقة، سيكون علينا التضحية

والتخلي عن كل ما يمكن أن يقف في طريق القيام بما هو صواب مع الآخرين ومن أجلهم.

ومع الأسف، يجد العديد ممن هم في مواقع القيادة أن هذا ثمن باهظ لا يمكنهم دفعه. فالعديد منهم يعتقدون أنهم بمجرد أن وصلوا إلى منصب القيادة، أصبح ذلك دورهم في تلقي خدمات الآخرين لا العكس. يقول بيتر دراكر: "لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرءوسيه".

والخبر السار هنا هو أن أي شخص يستطيع خدمة الآخرين. فكل واحد منا لديه القدرة على صنع اختلاف في حياة شخص آخر، وينطبق هذا بشكل خاص على هؤلاء الذين وصلوا إلى مواقع القيادة.

عبرت آني فرانك، التي ماتت في أحد معسكرات الموت التي أقامها هتلر، عن ذلك المعنى ببلاغة عندما قالت: "كم سيكون من الرائع ألا يحتاج أي شخص إلى أن ينتظر لحظة واحدة قبل أن يشرع في تحسين العالم من حوله".

أطفال سن العامين العاطفيون

إذا كنت تود أن تفهم أساس طبيعة البشر، فقط راقب أفعال وتصرفات الأطفال في سن العامين. يمكن تلخيص شخصية هؤلاء الأطفال في كلمتين: "أنا أولاً!".

تلك الطبيعة البشرية الأساسية فاتنة في الأطفال في سن العامين ولكنها تكون شديدة القبح في المراهقين أصحاب الخمسة عشر عاماً.

لقد قضيت حياة مهنية كاملة في التعامل مع العديد من التنفيذيين والمديرين الذين لم يتمكنوا مطلقاً من تجاوز سلوك "أنا أولاً" الفظيع. فوراء كل الحلي والزخارف والزينة -السحر، والموهبة، والذكاء، والأناقة- هناك طفل في سن عامين يقول: "أنا أولاً، واذهب أنت إلى الجحيم!".

في عمل زوجتي الاستشاري، كثيراً ما تتعامل مع الأطفال العاطفيين في سن عامين. غالباً ما يدخل الناس عليها وهم منغمسون في ذواتهم: "احتياجاتي، رغباتي، قضاياي، الطفل الداخلي بداخلي؛ أنا، أنا، أنا!". ويكون هؤلاء مستغرقين كلية في ذواتهم. ويمكن أن تخبرك زوجتي أن هؤلاء الناس هم بعض أكثر الأرواح التي عرفتها بؤساً وشقاءً. إنها مفارقة أخرى من مفارقات الحياة الغريبة والجميلة أننا عندما نتخلص من "أنا" ونمد أنفسنا من أجل الآخرين ونحاول مساعدتهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية، فإن احتياجاتنا أيضاً ستتم تلبيتها".

إذا كنا نرغب في أن نصبح قادة وبشراً فعالين ناجحين، فيجب علينا أن نتغلب على مشكلة "أنا أولاً" تلك. يجب علينا أن ننمو. فعندما نتقدم للمواقع القيادية ونفوز بها، تصبح احتياجات الآخرين أساسية. وحتى يومنا هذا، يأكل الجنود أولاً ثم يأكل الضباط في القوات المسلحة الأمريكية.

فيل جاكسون هو مدرب كرة سلة شهير معروف عنه أنه قادر على جعل النجوم اللامعين وأصحاب الشخصيات الصعبة يتعاونون معاً ويحققون البطولات. كتب يقول في كتابه Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior: "أكثر الطرق فعالية من أجل تشكيل فريق فائز هي تلبية حاجة اللاعبين إلى الارتباط بشيء أكبر من أنفسهم. وحتى بالنسبة لهؤلاء الذين لا يعتبرون أنفسهم روحانيين بالمعنى التقليدي، فإن بناء فريق ناجح –سواء كان ذلك فريقاً في بطولة دوري كرة السلة للمحترفين أو فريق مبيعات من أجل تحقيق رقم قياسي– هو في الأساس عمل روحاني. إنه عمل يتطلب من الأفراد المشاركين فيه أن يضحوا بمصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للجميع بحيث يكون الإجمالي الناتج أكبر من مجموع الأجزاء المنفردة التي تشكله".

لقد قال لي البعض على مر السنوات: "حسناً، إنني غير مقتنع بكل هذا الهراء عن الخدمة والتضحية. علي السعي لأن نكون رقم واحد، لأنني إن لم أفعل فلن يفعل أي شخص آخر".

إذا كنت عالقاً في حالة "أنا أولاً"، فإن هذا قرار. وإذا كانت الحال كذلك، فمن فضلك لا تحاول اتخاذ قرار آخر؛ بمحاولة السعي لأن تكون قائداً. ورجاءً لا تحاول إنجاب الأطفال إذا كنت من أصحاب عقلية "أنا أولاً". ولا تحاول الزواج وتسمح لأحدهم بأن يأتمنك على حياته. ولا تجعل الموظفين يقضون ٥٠ بالمائة من ساعات حياتهم اليقظة يعملون من أجل شخص يعمل وفق أجندة "أنا أولاً" أو "حياتي المهنية أولاً".

اتخذ قراراً مختلفاً! خذ مركباً شراعياً مجهزاً لراكب واحد واذهب في رحلة حول العالم، واكتب كثيراً.علق الشاعر دابليو. أتش. أودين تعليقاً ساخراً ذات مرة قال فيه: "إننا هنا على وجه الأرض من أجل خدمة وخير الآخرين. ولست أدري لماذا الآخرين هنا".

متعة الخدمة

كما أوضحت سابقاً، عندما نخدم الآخرين ونسعى إلى الخير الأسمى للجميع، فكثيراً ما سيصبح من الضروري أن نمد يد المساعدة ونضحي. إنه عمل صعب وليس لأصحاب القلوب الضعيفة أو الجبانة.

إذا درست حياة قادة الماضي العظماء مثل السيد المسيح، وغاندي، والأم تريزا، فكثيراً ما ستجدهم يتحدثون عن المتعة العظيمة التي يستمدونها من خدمة الآخرين.

عاش الطبيب النفسي والمؤلف الأمريكي الراحل كارل مينينجر قرابة المائة عام. وقبل أن يموت في عام ١٩٩٠، سئل عما يوصي به شخصاً على وشك الإصابة بانهيار عصبي. وأجاب: "أن يغادر منزله،

ويسير على طريق السكك الحديدية. ويبحث عن صاحب حاجة ويفعل شيئاً من أجله".

حاول التخلص من "الأنا" لبرهة، وسوف تصبح "الأنا" في حال أفضل بكثير.

شاهدت ذات مرة برنامج لاري كينج Larry King Live، حيث كان الضيفان هما الممثل كريستوفر ريف وزوجته الجميلة دانا. وكما تعرف على الأرجح فإن عنق ريف قد كسرت في حادثة سقوط من فوق ظهر حصانه وأصيب بالشلل الكامل في جميع أجزاء جسده لسنوات. لا يمكنني أن أتصور المعاناة التي مر بها هذان الزوجان ومازالا يتحملانها حتى الآن.

وإليك جزءاً من الحوار الذي دار في ذلك المساء.

لاري كينج: ألا تمر عليكما أيام تشعران فيها بالإحباط واليأس؟

دانا ريف: عندما نشعر بالأسى على أنفسنا، يكون أول شي نقوم به هو أن نحاول مساعدة شخص آخر. ومن المذهل أن هذا يمكن أن يجعلك تبدأ في الشعور بالتحسن بشكل كبير.

كريستوفر ريف: القيام بعمل ما، وتحويل الانتباه بعيداً عن نفسك. هذا هو أول شيء.

قال أبراهام لنكولن بطريقته البسيطة المختصرة المعهودة ذات مرة: "عندما أقدم الخير، أشعر بالخير والارتياح".

وها قد عدنا إلى الخيارات والقرارات مجدداً. علينا أن نقرر ما إذا كنا سنختار خدمة الآخرين أم أننا سنخدم أنفسنا فحسب.

وفي النهاية، علينا أن نختار بين أن نكون قادة يخدمون الآخرين أو نكون قادة يخدمون أنفسهم ومصالحهم.

عن القيادة والحب

وما شأن الحب بالأمر؟

تينا تيرنر

الموت والقرارات، أليس كذلك؟

لقد اتخذت قراراً منذ ما يزيد على اثنتي عشرة سنة مضت بأن أقدم مفهوم "الحب" في ندواتي التي تتناول العمل والشركات.

الآن، وفي المكان الذي أعيش وأعمل فيه (ديترويت)، تعد تلك مخاطرة ضخمة بحق، خاصة في ضوء أن جمهوري بأكمله تقريباً من الرجال! فهؤلاء يمكن أن يتجاوبوا وينسجموا معي، بل حتى يمكن أن يهتفوا لي ويشجعوني إلى أن أصل إلى موضوع الحب. حينها تبدأ الغشاوة تهبط على أعينهم، وتبدأ ذقونهم في السقوط على صدورهم، ويبدءون في ركل سجاد الأرضية في عصبية.

إلا أنني بينما كنت أدرس حياة قادة التأثير العظماء، من السيد المسيح إلى مارتن لوثر كينج، ومن غاندي إلى الأم تريزا، ومن هيرب كيلهر إلى جاك ويلش، صدمني حديث وكتابة هؤلاء القادة بشكل

مستمر ومتصل عن تلك الكلمة الصغيرة المكونة من أربعة أحرف: الحب.

كتب جيفري كولفين من مجلة فورتشن مقالاً شديد التميز في عدد نوفمبر ٢٠٠١ بعنوان: "وما شأن الحب بالأمر؟" تحدث فيه عن كيلهر، رئيس شركة ساوث ويست، وجاك ويلش. رئيس شركة جنرال إلكتريك واستخدامهما المتعصب لكلمة الحب. (يمكنك أن تعثر على هذا المقال على الموقع التالي: http://www.jameshunter.com).

إنني مقتنع بأن عدم الارتياح الذي يشعر به الكثير من الناس تجاه كلمة الحب، خاصة في مواقف العمل، يرجع إلى أننا نفكر في الحب على أنه شعور. لقد أفسدت اللغة الإنجليزية معنى الكلمة لأننا دائماً ما نربط تلك الكلمة بالمشاعر الإيجابية.

على سبيل المثال: يمكن أن أحب وظيفتي، وحصاني، وملابسي، وزوجتي، وسيارتي عتيقة الطراز. فطالما كنت "أشعر بالارتياح" تجاه شيء ما، فيمكنني أن أقول إنني أحبه. وإذا كنا لا نشعر بالارتياح تجاه شيء ما، فالأرجح أننا لن نربط كلمة الحب بهذا الشيء.

الحب كاختيار

قال فينس لومباردي، مدرب كرة القدم الأسطوري، ذات مرة: "ليس علي بالضرورة أن أشعر بالإعجاب نحو الآخرين، ولكنني كإنسان ينبغي أن أحبهم".

الحب؟ مهلاً لحظة الآن؛ أليس لومباردي هو ذلك الرجل القاسي الذي اعتاد على أن يقول: "ليس الفوز هو كل شيء؛ إنه الشيء الوحيد المقبول لدي!". والعديد من الناس لا يدركون أن لومباردي حاول أن يتبرأ من تلك المقولة في وقت لاحق من حياته عندما قال: "كم كنت

أتمنى لو أنني لم أقل أبداً تلك العبارة اللعينة... لقد كنت أعني بذل الجهد... وامتلاك هدف... إنني لم أكن أعني مطلقاً أن يطأ الناس القيم والأخلاق الإنسانية بأقدامهم دون مبالاة". لقد كان لومباردي يفهم بوضوح الفارق بين الحب كشعور (عاطفة) والحب كإرادة (اختيار).

الحب العاطفي -بكل ما في ولعه، ورومانسيته، ودفئه من غموض- هو لغة الحب، وثمرته، والتعبير عنه. ولكنه ليس جوهر الحب.

والحب الاختياري هو حب الإرادة. الحب الاختياري هو قرار الإنسان واستعداده لتلبية أهم احتياجات واهتمامات ومصالح وسعادة شخص آخر، بغض النظر عما يمكن أن يشعر به في أيام معينة.

أحد المؤلفين المفضلين لدي هو الكاتب والأستاذ الإنجليزي الراحل سي. إس. لويس. كتب لويس يقول إن الحب "لا يعني عاطفة ما. إنه ليس حالة شعورية وإنما حالة إرادة؛ إنه تلك الحالة الإرادية التي نمتلكها بشكل طبيعي تجاه أنفسنا، ويجب علينا أن نتعلم امتلاكها تجاه الآخرين.... إنه يعني أننا نتمنى (نبحث عن) ما فيه صالحنا وسعادتنا"

وتذكر أن أياً من أشرار الأرض يمكن أن يحبوا الأشخاص الذين يشعرون نحوهم بالإعجاب. لقد كان هتلر، وستالين، وكاسترو أناساً رائعين بالنسبة للأشخاص الذين كانوا يحبونهم وبالنسبة للأشخاص الذين كانوا يستطيعون تقديم شيء ما لهم. وكل إنسان يستطيع أن يتملق الأشخاص المهمين. ولكن ماذا عن حب الأشخاص الذين لا نشعر نحوهم بأي قدر من الإعجاب؟

هذا هو نوع الحب الذي كان فينس لومباردي يتحدث عنه. لقد قال لومباردي ذات مرة أنه هو ولاعبيه قد لا يعجبون ببعضهم البعض في أوقات معينة، ولكنه كان ملتزماً بالمطالبة بالتميز ودفع لاعبيه لأن

يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. ويعني هذا مقدار اهتمامه بهم. لقد قال إن حبه سيكون قاسياً لا يلين.

قد تجد أنه من الصعب عليك أن تصدق هذا، ولكن هناك أوقات لا تشعر فيها زوجتي بمشاعر طيبة تجاهي. ولكن تلك الحقيقة لا علاقة لها على الإطلاق بحبها المستمر لي. إن مشاعرها لا علاقة لها بالقرار الذي اتخذته بأن تظل كريمة، ولطيفة، ورقيقة، ومحبة، ومتسامحة، وملتزمة؛ وكل الأشياء التي يمثلها الحب. هل أنت معي؟

وكما ذكرت سابقاً، فإن الحب كلمة كثيراً ما تتردد في شركة الطيران ساوث ويست أيرلاينز. بل إن الشعار الإعلاني للشركة في واقع الأمر ظل لسنوات عديدة يقول "الشركة التي بناها الحب". والموظفون في ساوث ويست لا يتحدثون عن الحب فحسب، وإنما يبذلون قصارى جهدهم لكي يتصرفوا بحب أيضاً. وقد قال هيرب كيلهر، مؤسس شركة ساوث ويست، ذات مرة: "تكون الشركة أقوى إذا كان الحب هو الذي يربطها وليس الخوف".

وسوف أستخدم كلمة الحب كثيراً في أرجاء هذا الكتاب، لذا فإنني أريد أن يكون لديك فهم واضح لما أعنيه عندما أستخدمها. إنني بالتأكيد لا أعني ما نشعر به نحو الناس أو أوحي بانتهاك قوانين التحرش الجنسي. إنني أتحدث عن الطريقة التي نتصرف بها كل يوم. هل نحن مهتمون بمساعدة الناس على أن ينمو ويصبحوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه؟ هل نمد يد العون إلى الآخرين حتى عندما لا نشعر بالرغبة في ذلك؟ هل نسعى إلى تحقيق أسمى خير وسعادة لهؤلاء الذين نقودهم؟

ومن أجل أغراض هذا الكتاب، سأعرف الكتاب على أنه:

فعل (افعال) مد يد العون للآخرين عن طريق التعرف على احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها، ومحاولة تحقيق أفضل مصالحهم وما فيه أسمى خير لهم.

ويمكن أن تكون إعادة الصياغة المناسبة لمعنى الحب هي: "الحب هو ما يفعله الحب".

لا تخبرني؛ أرني

منذ حوالي ثمانمائة عام مضت، نصح أحد الحكماء تابعيه بأن يقوموا بدعوة الناس إلى الأخلاق والفضائل بالقدوة والفعل، وألا يستخدموا الكلمات إلا عند الضرورة.

أذكر أنني في أيام شبابي ونزواتي كنت أخرج وأتسكع مع أصدقائي في الحانات وأماكن أخرى لعله لم يكن ينبغي أن أذهب إليها أبداً حتى أوقات متأخرة جداً من الليل. وكان يدهشني كثيراً أن يقول أحد أصدقائي المتزوجين في الساعة الثالثة صباحاً: "ينبغي أن أعود إلى منزلي وزوجتي. إنني أحب تلك الفتاة بحق". وأذكر أنني حينها كنت أفكر في نفسي: "تحبها ومع ذلك تظل خارج المنزل حتى هذا الوقت المتأخر لتمارس تلك الأفعال المشينة؟".

وأحد الأمثلة الأخرى على الانفصال الذي كنت أراه بين القول والفعل هو أن يخبرني أحد أصدقائي ممن لديهم أطفال إلى أي حد يحب أطفاله ولكنه مع ذلك لا يستطيع أن يخصص ساعة واحدة أسبوعياً ليقضيها معهم. كان يستمر في إخباري بلا توقف غن مدى أهمية جودة الوقت، وليس قدر الوقت. وأذكر أنني كنت أتساءل، هل الحب هو القول، أم الحب هو الفعل؟

في السنوات "المظلمة" الخالية التي كنت أعمل فيها كمستشار أعمال، وأحارب فيها الاتحادات، وأتعاون مع بعض الشركات التي

تعاني من خلل واضطراب شديدين، اعتدت أن أراهن شريكي على مقدار الوقت الذي سيمر قبل أن نسمع "حديث الأصول" من المدير التنفيذي الذي سنقابله.

إنك تعلم فحوى هذا الحديث بالطبع: "جيم. قبل أن نبدأ، يجب أن تعلم شيئاً في غاية الأهمية. يجب أن تعلم أن الموظفين هم أعظم أصول شركتنا. إننا نحب الموظفين هنا".

وفي كل مرة كنت أسمع فيها حديث الأصول هذا. كنت أشعر بالرغبة في الاندفاع قائلاً: أوه، حقاً؟ هل يمكنني إذن التحدث إلى شاكي في قسم تحميل البضائع لأرى ما إذا كان هذا صحيحاً أم لا؟ سنستطيع عندئذ تشخيص المشكلة في ثوان معدودة. (وبالمناسبة، لا ينبغي أن يكون الحديث هو: "الموظفون هم أعظم أصول الشركة". وإنما "الموظفون المناسبون هم أعظم أصول الشركة").

إن الناس يتشابهون في أنهم عموماً يقولون الشيء الصحيح. ولكن ينبغي أن أعترف أنني بينما أتقدم في العمر، أصبح أكثر تأثراً بما يفعله الناس وليس بما يقولونه.

عبر رالف والدو إميرسون عن تلك الفكرة ببلاغة وإيجاز عندما قال: "أفعالك تصيح بصوت مرتفع للغاية لدرجة أنني لا أستطيع أن أسمع أقوالك".

خصائص الحب والقيادة

ضم نطاق المشاركين في الندوات وورش العمل التي قدتها على مر السنين أناساً من جميع مناحي الحياة، من مديري المؤسسات الصحفية وحتى أطفال المدارس، ومن العاملين في مجال الصحة وحتى كبار الأطباء، ومن فتيان الكشافة وحتى مديري الشركات الكبرى في قائمة فورتشن ٥٠٠.

وكثيراً ما أطلب من المشاركين في ندواتي أن يدونوا لي خصائص القائد العظيم. لقد كنت مهتماً بمعرفة رأي مجموعة كبيرة من الناس بشأن أكثر الأشياء أهمية فيما يتعلق بالقيادة.

ولقد دهشت في البداية عندما وجدت أن قوائم "خصائص القيادة" تكاد تكون متطابقة بين جميع المجموعات. واشتملت الاستجابات الشائعة على الصدق، والاحترام، والحزم والعدل؛ وتقدير الآخرين؛ وامتلاك مهارات تواصل جيدة؛ والالتزام؛ والاتساق في السلوكيات والتصرفات.

وخلال نفس تلك الفترة الزمنية، كنت أحضر زفاف أحد أصدقائي المقربين. وقبل أن يلقي الزوجان بتعهداتهما الزوجية، قرأ القس تلك الفقرة الشهيرة التي تتردد في كل زفاف على الشريعة المسيحية، والتي تعرف بأنها "فقرة الحب".

لقد سمعت تلك الكلمات من قبل مئات المرات، بل إنني قرأتها بنفسي في زفافي. ولكن لسبب ما، سمعت الكلمات بشكل مختلف هذه المرة. ربما أصبح التلميذ مستعداً أخيراً.

وإليك ما قاله القس:

الحب هو الصبر، الحب هو الكرم، إنه ليس التكبر أو العجرفة (التواضع)، إنه ليس التصرف بازدراء *(الاحترام)*، إنه ليس السعي وراء إرضاء الذات *(الإيثار)*، إنه ليس تذكر الإساءة *(الصفح)*، الحب هو الحقيقة (الصدق)، إنه حمل كل شيء، وتحمل كل شيء، وهو لا يخفق أبداً *(الالتزام)*.

ولقد كانت القائمة التي قرأها على الزوجين الرائعين هي نفسها القائمة التي سمعتها في ندواتي عن القيادة! لقد كان هذا تعريفاً للحب والقيادة يعود إلى أكثر من ألفي عام مضت ومازال ملائماً وقابلاً للتطبيق

حتى اليوم كما كان دائماً. وأذكر أنني فكرت في ذلك الوقت بيني وبين نفسي أنه ربما لم يكن هناك جديد تحت الشمس حقاً.

أين ترى في هذه القائمة أي مشاعر؟ أين الجزء الخاص بكون "الحب هو الرومانسية، الحب هو الهوى، الحب هو الزهور والهدايا" في هذا التعريف؟ لست أدري فيم تفكر، ولكنني شخصياً أرى الكثير من العمل في تلك القائمة. أظن أن هذا هو السبب وراء قراءة تلك القائمة بهذه الكثرة في مناسبات الزفاف؛ فبمجرد أن تمر المشاعر وتبدأ في الخفوت، يحين الوقت للعمل الجاد. وكما قال توني كامبولو، الأستاذ الجامعي، والمؤلف، والمتحدث الشهير، ذات مرة: "في كل زفاف تكون هناك فرصة زواج سعيد، ولكن لا نعرف حقاً ما سيتمخض عنه الأمر إلا بعد أن تذبل المشاعر لفترة. حينها سنرى ما ستئول إليه الأمور".

أي شخص يستطيع أن يتودد ويغازل ويقضي شهر عسل جميلاً مع زوجه. أي شخص يستطيع أن يتحدث عن الحب. أعتقد أن زسا زسا جابور هي التي قالت: "الزواج بعشرين رجلاً في عام واحد أمر غاية في البساطة يا عزيزي، أما الزواج برجل واحد لعشرين عاماً فتلك مشكلة عويصة".

ونفس الشيء ينطبق على القيادة. فأي شخص يستطيع أن يتقدم ليكون زوجاً، أو أباً، أو رئيساً، أو مدرباً، أو معلماً، ولكن عندما تتأزم الأمور، سنرى ما ستئول إليه الأمور.

وما أصبحت أعتقده بشأن تلك الخصائص الثماني للحب هو أنها ليست مجرد تعريف رائع للحب، وإنما هي أيضاً تجسيد مصغر لجوهر القيادة. وتلك الخصائص لا تعرف القيادة فحسب؛ وإنما هي أيضاً تجسيد للمعنى الحقيقي للشخصية والأخلاق. وفي الحقيقة، إن تلك هي نفس الخصائص والسمات التي كنا نعلمها لابنتنا البالغة من

العمر ثماني سنوات على مدار سبع سنوات حتى الآن. مراراً، وتكراراً. وسنتناول المزيد عن بناء الشخصية في جزء لاحق من الكتاب.

حب الآخرين هو القيام بالشيء الصحيح. والقيادة هي القيام بالشيء الصحيح. والأخلاق الفاضلة والشخصية المستقيمة هي القيام بالشيء الصحيح. ومرة أخرى أقول إن تطور القيادة وتطور الشخصية هما نفس الشيء.

تعريف الأساسيات

بعد حفل الزفاف هذا الذي حضرته منذ سنوات عديدة مضت، لم أكن أطيق صبراً على الذهاب إلى المنزل ومقارنة هذا التعريف القديم جداً بقوائم "خصائص القيادة" التي جمعتها من ندواتي لأتأكد من التطابق شبه التام. ولقد أجبرني هذا على أن أفتح القاموس لأحصل على تعريفات أفضل لتلك السلوكيات.

القيادة تتطلب الصبر

تعريف الصبر هو "إظهار التحكم في الذات".

هل هذه الصفة من صفات الشخصية مهمة بالنسبة للقائد؟ ليست مهمة فحسب؛ وإنما هي ضرورية، لأن الصبر والتحكم في الذات هما حجرا الزاوية للشخصية، ومن ثم للقيادة.

وأعتقد أن التحكم في الذات يمكن وصفه بشكل أفضل باستخدام عبارة "التحكم في الأهواء". إننا نعلم ابنتنا الصغيرة التحكم في الأهواء كل يوم عن طريق تدريبها على عدم الاستجابة وفقاً لما تشعر بالرغبة في القيام به وإنما وفقاً للشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به.

بدون التحكم في الرغبات، والنزوات، والشهوات، والأهواء الرئيسية الأخرى، يتلاشى كل أمل لنا في التصرف باستقامة وخلق في المواقف الصعبة. يجب تنمية عادة الاستجابة من منطلق المبادئ وليس من منطلق الأهواء والنزوات لكي نصبح قادة ناجحين فعالين. باختصار، ينبغي أن نسيطر على أهوائنا سيطرة تامة. ينبغي أن نجعل العقل (القيم) هو المسيطر على القلب (الأهواء والمشاعر).

والصبر والتحكم في الذات أمران ضروريان من أجل إقامة علاقات صحية. إذا كنت تشك في هذا، فاسأل نفسك هذا السؤال: هل لديك علاقات طيبة مع أشخاص لا يستطيعون السيطرة على أنفسهم؟

الصبر والتحكم في الذات كلاهما يتعلق بالثبات والاتساق في الحالة المزاجية والأفعال والتصرفات. هل أنت شخص آمن؟ هل من السهل التواجد معك؟ هل من الممكن التقرب إليك؟ هل يمكنك التعامل مع الرأي المناقض لرأيك؟ هل يمكنك التعامل مع النقد؟

إنني لا ألمح إلى أننا لا نستطيع أن نشعر بالحماس لما نفعله والولع به أو ألا تكون لدينا مشاعر. إن الحماس (الالتزام) هو إحدى صفات القيادة الأساسية التي سنتناولها بالمناقشة لاحقاً. يمكننا أن نكون شديدي الحماس لما نفعله وشديدي الولع به في نفس الوقت الذي نحتفظ فيه بهدوئنا وصبرنا وتحكمنا في أنفسنا مع الآخرين. فإذا لم تكن شخصاً آمناً فمن السهل على الناس التعامل معه والتحدث معه بشأن ما هو طيب وما هو سيئ أيضاً، فاحذر.

كثيراً ما يحضر ندواتي بعض الناس ممن يعترفون بسهولة وعن طيب نفس بأنهم أصحاب مزاج سيئ أو متقلب، بل ويعترفون حتى بأنهم أحياناً ما ينفجرون في وجوه الناس غضباً بشكل غير ملائم على الإطلاق. وهؤلاء عادة ما يسارعون إلى الدفاع عن أنفسهم بقولهم: "هذا

أنا، وتلك هي طريقتي"، أو "كما ترى، أنا شخص عصبي"، أو "لقد ورثت كل صفات والدي".

وعندما أسمع مثل هذا الهراء، عادة ما أرد قائلاً: "متى إذن كانت آخر مرة فقدت فيها أعصابك وانتابتك نوبة غضب عارم مع كبير التنفيذيين بشركتك؟ وماذا عن نوبة غضب مع عميل رئيسي للشركة؟".

وبالطبع فإنهم يجيبون: "حسناً، لم يحدث هذا أبداً!".

ويكون ردي: "أليس من الغريب إذن أنك تستطيع السيطرة على أعصابك مع كبير المديرين التنفيذيين أو مع عميل مهم للشركة ولا تستطيع ذلك مع الموظفين الذين يعملون تحت قيادتك؟ ما سبب هذا في رأيك؟".

أعرف شخصاً ظل يلعب في دوري الكرة اللينة للكبار لسنوات عديدة بعد تخرجه من المدرسة العليا. لقد كان شخصاً رائعاً، ولكن من سوء حظ الحكام أنه كان صاحب مزاج عصبي كان بمثابة المزحة التي يضحك عليها الدوري كله. فعندما كان يصدر قرار مشكوك فيه إلى حد ما من الحكم، كان على الفور يأخذ في الصياح والصراخ والبصق على الحكم المسكين، مما ينتج عنه في المعتاد طرده من الملعب.

وفي إحدى السنوات، انضم إلى حكام الدوري حكم جديد تصادف أنه قس الكنيسة المحلية. لقد خمنت ما حدث، أليس كذلك؟ لقد اتفق أنه قس ذلك اللاعب صعب المراس. كم عدد المباريات التي تم طرده منها في ذلك العام في تقديرك؟ تقدير صحيح. ولا حتى مباراة واحدة.

وعندما تم سؤاله عن الكيفية التي تمكن بها من تحقيق المهمة الصعبة التي تمثلت في اللعب لموسم كامل دون أن يتعرض للطرد في مباراة واحدة، كانت إجابته هي: "إنك لا تستطيع أن تصيح في وجه القس".

الآن، أخبرني: هل الصبر والتحكم في الذات قرارات يمكن اتخاذها؟

الغضب شعور طبيعي وصحي أحياناً، والحماس صفة من العظيم امتلاكها، كما سنرى لاحقاً. إلا أن التصرف بغضب أو حماس زائد وانتهاك حقوق الآخرين أمر لا يمكن أن يكون صحيحاً أو ملائماً كما أنه يدمر العلاقات. وهذا هو الجزء الذي يمكن التحكم فيه، ويجب التحكم فيه.

القيادة تتطلب الكرم

التعريف القاموسي للكرم هو "منح الانتباه، والتقدير، والتشجيع للناس". والتعريف الثاني الوارد في القاموس هو "إظهار اللطف في التعامل مع الآخرين".

الكرم هو تصرف (فعل) ينم عن الحب لأنه يتطلب منا مد يد العون للآخرين، وحتى للأشخاص الذين قد لا نحبهم أو نعجب بهم. والكرم واللطف يتعلقان بالقيام بالأشياء التي تساعد العلاقات على المضي بسلاسة وانسيابية. يشتمل هذا على تقدير الآخرين، وتشجيعهم، والرفق بهم، والإنصات إليهم، والثناء على الجهود المبذولة من جانبهم.

علمنا ويليام جيمس، الفيلسوف وعالم النفس الأمريكي الكبير، أن البشر لديهم في جوهر كيانهم احتياج إلى تلقي التقدير والثناء.

هل منحت التقدير مؤخراً لأطفالك؟ وماذا عن زوجتك؟ ورئيسك؟ وموظفيك، الذين يقضون نصف ساعات يقظتهم في بذل الجهد تحت قيادتك؟ وماذا عن رفاق غرفتك؟ كانت الأم تريزا تردد دائماً أن الناس يتوقون إلى التقدير بأكثر مما يحتاجون إلى الخبز.

القادة الناجحون يشجعون من حولهم على أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. القادة الناجحون يدفعون، ويجذبون، ويشجعون الآخرين على رفع مستواهم. إنهم يشجعون الآخرين عن طريق استعدادهم لعرض معارفهم وخبراتهم، ودائماً ما يكونون بمثابة عامل تأثير إيجابي مستمر بالنسبة لمن حولهم. وتذكر أنه ليس ضرورياً أن تكون الرئيس لكي تتمكن من تشجيع من حولك والتأثير فيهم.

اللطف هو القيام بأشياء صغيرة تشعر الناس بالارتياح. أشياء صغيرة من قبيل قول: من فضلك؛ أشكرك؛ أعتذر لك؛ لقد كنت مخطئاً. أشياء صغيرة مثل أن تكون أنت المبادر بعبارة: "صباح الخير" عندما تلتقي أحدهم في رواق الشركة في الصباح.

اللطف هو اللصق الذي يوطد العلاقات الإنسانية.

القيادة تتطلب التواضع

يعرف القاموس التواضع على أنه " عدم الفخر، أو الكبرياء، أو العجرفة، أو حب الظهور؛ والتصرف بشكل حقيقي لا زيف فيه".

كلمة التواضع، كما هي الحال مع *الحب*، كلمة أخرى تم إفسادها في اللغة الإنجليزية. إن عكس التواضع هو الكبر، والفخر، والغرور. لذا فإن العديد من الناس يربطون بشكل خاطئ بين التواضع وبين السلبية، أو المذلة، أو محو الذات، أو حتى المسكنة والرثاء للذات.

والقادة المتواضعون، على عكس ذلك، ليسوا مبتلين بشعور غير متوازن بالدونية. فالمتواضعون يمكن أن يكونوا في شجاعة الأسود عندما يتعلق الأمر بالقيم، والأخلاق، وفعل الشيء الصحيح. ويمكن أن يكونوا في عناد وضراوة كلاب البولدوج عندما يتطلب الأمر الحفاظ على التركيز

من أجل إنجاز المهمة، وتحقيق الأهداف، وجعل الموظفين يشعرون بالمسئولية.

القادة المتواضعون هم هؤلاء الذين كفوا ببساطة عن خداع أنفسهم بشأن حقيقة ذاتهم. القادة المتواضعون يعرفون أنهم يرتدون ملابسهم بنفس الطريقة التي يرتدي بها كل الناس ملابسهم دون تميز عليهم. إنهم يعرفون أنهم جاءوا إلى العالم دون أن يملكوا شيئاً وأنهم سيغادرونه دون أن يأخذوا منه شيئاً. القادة المتواضعون تمكنوا من التغلب على أنانيتهم وذاتيتهم. القادة المتواضعون استطاعوا النمو والتطور.

القادة المتواضعون يظهرون استعداداً، وحتى حماساً، للإنصات إلى آراء الآخرين وينفتحون على الرأي المضاد. القادة المتواضعون يعرفون أنه ليس عليهم أن يمتلكوا جميع الحلول والأجوبة، ولا يشعرون بالانزعاج على الإطلاق بسبب هذا، ويتعايشون معه بارتياح تام. وقد علق الناقد الإنجليزي جون راسكين قائلاً: "العظماء بحق لديهم شعور غريب بأن العظمة ليست في أنفسهم وإنما عبر أنفسهم. لذا فإنهم يكونون متواضعين".

القادة المتواضعون لا يحملون أنفسهم ما لا يطيقون ولا يلومون أحداث الحياة. القادة المتواضعون يستطيعون الضحك على أنفسهم وعلى العالم من حولهم، وهو أمر شديد الأهمية لأن الناس يحتاجون إلى المرح والبهجة. القادة المتواضعون يسارعون إلى نسب الفضل إلى الآخرين ولا يسعون وراء نسب الفضل لأنفسهم؛ فهم يشعرون بالأمان والطمأنينة تجاه كيانهم وحقيقة ذاتهم.

لقد قابلت العديد والعديد من أصحاب المواقع القيادية الذين يبدون غير قادرين على النطق بعبارات مثل: "لست أدري"، أو "ما رأيك؟"، أو "ابحث معي عن الثغرات في هذا التفكير"، أو "معذرة، لقد كنت مخطئاً"، أو "لقد فعلت هذا بمستوى أعلى كثيراً من المستوى الذي

كنت أستطيع أنا الوصول إليه". وبعد أن عرفت هؤلاء القوم، أجد أنهم بشكل عام لا يشعرون بالأمان أو الارتياح تجاه أنفسهم.

في كتابه Good to Great، يشير جيم كولينز إلى أعلى مستويات الأداء القيادي -الذي يسميه "المستوى ٥"- ويقول: "يجسد قادة المستوى ٥ مزيجاً متناقضاً ظاهرياً من التواضع الشخصي والإرادة المهنية الاحترافية. إنهم طموحون بالتأكيد، ولكن طموحهم موجه أولاً وقبل كل شيء لصالح الشركة وليس لصالح أنفسهم".

القادة المتواضعون يرون قيادتهم مسئولية جسيمة ملقاة عليهم. إنهم يرون أن المنصب القيادي منصب للثقة والخدمة ويتعاملون مع مسألة العناية بالأشخاص المسئولين منهم ورعايتهم بجدية شديدة. إنهم لا يركزون على "حقوقهم الإدارية"، ولا يقد مضاجعهم بالليل التفكير في المكائد السياسية الدائرة في الشركة وألاعيب السلطة. إنما هم يركزون على مسئوليات موقعهم القيادي، وكثيراً ما يجافيهم النوم لأنهم يفكرون فيما إذا كانوا يلبون احتياجات تابعيهم ومرءوسيهم بفعالية وكفاءة أم لا.

القادة المتواضعون صادقون. إنهم لا يتجولون هنا وهناك واضعين على وجوههم أقنعة زائفة. القادة المتواضعون مستعدون للانفتاح وإظهار نقاط ضعفهم وحساسيتهم لأنهم يسيطرون على كبريائهم وغرورهم ولا يتصرفون انطلاقاً من أوهام الفخامة والعظمة، معتقدين أن الشركة أو المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم أو العيش بدونهم.

القادة المتواضعون يشعرون بالأمان تجاه معرفتهم بأن لديهم نقاط قوة ولديهم كذلك قيود ونقاط ضعف، ويعرفون تمام المعرفة أن هناك آخرين كثيرين يستطيعون القيام بالعمل بنفس الكفاءة أو أكثر. القادة المتواضعون يعرفون أنهم يستطيعون ارتكاب الأخطاء ويدركون أن أعظم الأخطاء على الإطلاق هو اعتقادهم أنهم لا يرتكبون الأخطاء.

قال أحد المتصوفين الحكماء منذ قرون مضت : "إذا استطعنا حقاً أن نرى أنفسنا على حقيقتها، فإننا سنكون في غاية التواضع بالفعل".

إننا من تراب وسنعود إلى التراب. لقد سمعت ذات مرة أحد الناس يقول: "لن يخرج أحد من هذه الدنيا حياً"

القادة المتواضعون يستطيعون وضع الأشياء في منظورها الصحيح.

القيادة تتطلب الاحترام

يعرف قاموسي الاحـترام على أنه "معاملة الناس باعتبار أنهم مهمون"

الأشخاص الموجودون حول القائد يعرفون حق المعرفة أن القائد يستطيع احترام الآخرين لأنهم يرونه يفعل ذلك في كل مرة يكون فيها مع شخص مهم. ولكن ماذا عن صغار الشأن أو المزعجين من الموظفين؟ هل يحصلون على نفس الاحترام؟

كان المغني والممثل الأسود الشهير في عشرينيات القرن الماضي إيثل واترز مغرماً بقول عبارة: "ليس هناك أشخاص لا قيمة لهم. هناك فقط أشخاص لديهم مشكلات سلوكية".

هذا صحيح. وخمن ماذا؟ إنني أنا وأنت وجميع الناس لدينا تلك المشكلات السلوكية أيضاً. إنني أقول لمن يحضرون ندواتي: "إذا كنتم لا تظنون أن لديكم أي مشكلات سلوكية يمكنكم العمل عليها وتحسينها، فيمكنكم إذن أن تضعوا الغرور والعجرفة على رأس القائمة. وإذا كنتم مازلتم تعتقدون أنه ليست لديكم مشكلات تعملون على تحسينها، فقفوا الآن وسنجعل أفراد فرقكم يوضحون لكم بعض المشكلات التي لا يمكنكم رؤيتها!".

إحدى الطرق الفعالة التي يستطيع بها القادة منح الاحترام وبناء الثقة هي تنمية مهارة تفويض المسئوليات للآخرين حتى يتمكنوا من النمو والتطور. والتفويض المناسب يوصل الاحترام لمهارات وقدرات شخص آخر. وتفويض المسئوليات هو طريقة رائعة لإظهار الثقة، وهو بالطبع طريق ذو اتجاهين. إذا كنا نرغب في نيل ثقة الآخرين، فعلينا أن نثق بهم. إن اتخاذ القرارات بشكل متعقل وحذر ومستقل لن يتأتى لموظفينا إلا عندما نمارس نحن ذلك أولاً.

قال لي أحد المشاركين في ندواتي ذات مرة: "لقد علمني أبي أن الاحترام شيء يكتسب. لذا فإنني لا أحترم إلا الأشخاص الذين يكتسبون احترامي!".

وكانت استجابتي هي: "لقد خدعك والدك!".

إن الاحترام لا يكتسب عندما تكون أنت القائد؛ الاحترام يمنح عندما تكون أنت القائد. ألا يستحق المرءوسون الاحترام لمجرد أنهم بشر؟ ألا يستحق الناس الاحترام لمجرد أنهم يعملون في نفس الشركة التي تعمل أنت بها؟ في الواقع يمكنني أن أجادل في أن مهمة القائد هي مساعدة مرءوسيه على الفوز والنجاح. هل يحترم القائد تابعيه عندما يكتسبون احترامه؟ ومتى يمكن أن يحدث هذا؟

تذكر تعريف الحب. الحب قرار، وهو الاستعداد لمساعدة الآخرين والسعي من أجل تحقيق ما فيه صالحهم وخيرهم بغض النظر عما إذا اكتسبوه أو لا. إن الحب (القيادة) لا يتوقف لصنع جدول بيانات باستخدام برنامج إكسيل، بحيث يضع إيجابيات وسلبيات الناس في أعمدة قبل أن نضرب زر الحساب التلقائي لنحدد ما إذا كان ينبغي منح الاحترام أو لا. وإنما، القائد يمنح الاحترام. القائد يقرر معاملة جميع الموظفين على أنهم أشخاص مهمون، حتى عندما يتصرفون بشكل سيئ أو لا يستحقون هذه المعاملة.

القادة الناجحون يفهمون أن كل شخص له أهميته وقيمته التي يضيفها إلى الشركة. وإذا لم يضيفوا قيمة على الشركة، فخطأ من هذا؟ لماذا ظلوا يعملون بها؟ مرة أخرى، الجميع مهمون. والاختلاف الوحيد هو أن الناس لديهم مسئوليات وظيفية مختلفة والسوق يكافئ تلك المسئوليات بشكل مختلف.

وبعبارة أخرى، القيادة الخدمية هي أن تكون "الأول بين متكافئين". لقد قال هير كيلهر، رئيس شركة ساوث ويست: "علمتني أمي أن المناصب والألقاب لا تعني أي شيء على الإطلاق. إنها مجرد زينة وزخرفة؛ وهي لا تجسد جوهر أي إنسان... لقد علمتني أن كل شخص وكل عمل يساوي نفس قيمة أي شخص وأي عمل آخر".

القيادة تتطلب الإيثار

تعريف الإيثار هو "تلبية احتياجات الآخرين". ويا له من تعريف جميل للقيادة: تلبية احتياجات الآخرين.

في الندوات والحلقات الدراسية، كثيراً ما يسألني الحاضرين: "حتى قبل تلبية احتياجاتي الشخصية؟"، وهو السؤال الذي أجيب عنه: "حتى قبل احتياجاتك الشخصية".

فعندما اخترت أن تكون القائد، فإن هذا هو ما اخترت أن تفعله في الواقع.

لقد قررت خدمة الآخرين والتضحية من أجلهم، والاستعداد لتنحية رغباتنا واحتياجاتنا جانباً والسعي وراء تحقيق الخير الأسمى للآخرين؛ وهذا ما يعنيه الإيثار. وهذا ما يعنيه أن تكون قائداً.

كثيراً ما يتحداني أشخاص ساخطون بشأن فكرة خدمة الآخرين بعبارات مثل: "نعم، ذلك الحديث عن الخدمة يبدو رائعاً، ولكنك لا

تعرف رئيسي! "، أو "إنك لا تعرف زوجتي"، أو "إنك لا تعرف نوع الموظفين الذين أتعامل معهم!".

وعادة ما أجيب بقولي إنه يجب عليهم العمل على التخلص من هذا "الفكر الفاسد" لأنهم يسيرون بالفعل على الطريق الخطأ! إن الطريق إلى القيادة الخدمية لا يكمن في محاولة إصلاح أو تغيير الآخرين وإنما في العمل على تغيير وتحسين أنفسنا. قال الروائي الروسي الأشهر ليو تولستوي ذات مرة: "كل إنسان يرغب في تغيير العالم، ولكن لا أحد يرغب في تغيير نفسه"

هذا صحيح إلى أبعد حد! إن عالمنا يتغير عندما نتغير. وبالإضافة إلى هذا، إننا لا نملك سلطة تغيير الآخرين. وكما قال العديد من الحكماء في كل العصور، فإن الشخص الوحيد الذي يمكنك تغييره هو نفسك. فلو أن كل واحد منا قام بتنظيف القمامة الموجودة في فناء منزله، فسيكون لدينا شارع نظيف في أسرع وقت.

لقد ناقشنا الخدمة والتضحية بشكل شامل في الفصل ٣، لذا فبدلاً من الإسهاب والإطناب، فسوف نتناول الموضوع التالي مباشرة.

القيادة تتطلب الصفح

يعرف قاموسي الصفح على أنه "تجاوز الغضب والحقد والضغينة".

كثيراً ما يعلق الناس بقولهم إنهم يعتقدون أن الصفح قدرة شخصية من الغريب أن تتواجد على قائمة مهارات وقدرات القيادة، إلا أنني مازلت مقتنعاً أنها إحدى القدرات الأكثر أهمية.

لماذا؟

لأنك عندما تكون القائد، فإن الناس سوف يرتكبون الأخطاء. الكثير من الأخطاء في الواقع. سوف يخطئ رئيسك، ونظراؤك، ومرءوسوك،

وزوجتك، وأطفالك، ورفاق غرفتك، ويرتكبون الأخطاء، ويخذلونك. سوف يجرحك الناس، وبعمق في بعض الأحيان. والعديد منهم لن يبذلوا الجهود التي تعتقد أن عليهم بذلها أو لن يهتموا بنفس العمق الذي تهتم أنت به. البعض سيفشلون في الاستجابة لجميع الجهود التي بذلتها. وقليلون سيحاولون استغلالك.

ولهذا فمن الضروري بالنسبة للقائد أن يكتسب مهارة (عادة) تقبل القيود التي تقيد الآخرين والقدرة على تحمل عدم الإتقان. ينبغي على القائد أن ينمي مهارة تجاوز الغضب والاستياء والازدراء والحقد وهي المشاعر التي كثيراً ما تتخلف في نفوسنا عندما يجرحنا الناس أو يخذلوننا. وعلى أي حال، إن أي شخص يستطيع قيادة الأشخاص الكاملين، فقط لو أن هناك مثل هؤلاء الأشخاص أصلاً.

وتجاوز الغضب والحقد لا يعني السلبية، أو أن تكون ممسحة أقدام العالم. تجاوز الحقد لا يعني ترك الناس يفلتون بسلوكياتهم السيئة أو التظاهر بأن السلوك السيئ مقبول. والقيام بهذه الأشياء لن يكون بمثابة تصرف أمين مستقيم.

وبدلاً من ذلك فإن الصفح يعني الذهاب إلى الناس والتواصل معهم بحسم بشأن الكيفية التي أثر بها ما فعلوه عليك، والتعامل مع المشكلة، ثم تجاوز أي حقد أو ضغينة متبقية. لقد عبر بادي هاكيت عن ذلك بشكل رائع عندما قال: "إنك تحمل لهم الضغائن، وهم لا يشعرون بأي شيء ويستمتعون بحياتهم!".

تلك الصفة الشخصية الرائعة يمكن اكتسابها وتنميتها مع مرور الوقت بالممارسة والشجاعة. إنها قد تكون مهارة يصعب اكتسابها وتنميتها لأنه عندما يجرح كبرياؤنا ومشاعرنا، نعطي أنفسنا العديد من المبررات لعدم الصفح عن الناس. إن تنمية تلك المهارة تتطلب شخصاً

آمناً ناضجاً عاقلاً. وكما قال غاندي ذات مرة: "الضعيف لا يمكنه أبداً أن يصفح. الصفح سمة للأقوياء".

لقد عرفت العديد من المديرين الذين دمروا حياتهم المهنية لأن مشاعرهم وكبرياءهم أعاقتهم بحيث لم يستطيعوا الصفح عن الآخرين وتجاوز أحقادهم وضغائنهم.

سيخبرك أي عالم نفس محترم أن الحقد يدمر الشخصية البشرية. فالأشخاص الذين يضمرون الضغائن، والذين يسعون إلى الانتقام وتستبد بهم الأحقاد بشأن ما فعله بهم الآخرين، تمتلئ قلوبهم بالكراهية والحقد. كتب المؤلف هيرمان هيس، الذي ألهمت كتاباته روبرت جرينليف، يقول: "عندما نكره شخصاً ما، يكون هذا لأننا نكره جزءاً من أنفسنا يظهر في صورة هذا الشخص. إننا لا نشعر بالإثارة تجاه أي شيء ليس من أنفسنا".

قد يقول البعض: "من السهل عليك أن تقول هذا، ولكن ماذا لو قتل سائق سكير طفلك؟ ماذا لو قتل أحد المهاويس زوجتك؟ ماذا لو أفسد موظف مبيعاتك أكبر صفقات العام بسبب شيء تافه؟ هل ستكون سريعاً في الصفح؟".

أنا نفسي أتساءل عن ذلك. ولكن هذا يبدو لي مثل محاولة تعلم علم المثلثات المتقدم قبل تعلم الجمع والطرح. ربما كان ينبغي علينا أن نبدأ في ممارسة وتطوير تلك العادة مع الأشخاص الذين يعيشون حولنا كل يوم بدلاً من أن نقلق أنفسنا بشأن الصفح عن القتلة والسفاحين.

ماذا عن التدريب على الصفح عن الأشخاص الذين ارتكبوا جرائم أشد خطورة؟ ربما يمكننا مثلاً الصفح عن زميل عمل تعامل معنا بشكل سيئ. أو الصفح عن جار تصرف معنا بشكل لا يليق في ظهيرة أحد أيام العطلات. أو الصفح عن الرئيس الذي أحرجك في لحظة من

لحظات الغضب في العام الماضي. أو الصفح عن أحد أفراد الأسرة بعد أن حملت له الضغينة لثلاثين عاماً.

الفصل بين الأشخاص والسلوكيات

لو أنك حضرت مقرراً تعليمياً في قسم الموارد البشرية حول التأديب البناء، فالأرجح أنك سمعت المعلم يقول عبارات تبدو سخيفة وغير ذات معنى على السطح. عبارات مثل: "عندما تعاقب موظفاً، عليك أن تفصل بين الشخص وبين سلوكه أو تصرفه".

وعادة ما يرد أحد الحاضرين قائلاً: "فصل الشخص عن سلوكه؟ ما مدى سخافة هذا؟ لقد كان الوغد هو من قام بهذا التصرف؛ افصله مباشرة!".

وبالطبع ما يعنيه المعلم هو أننا جميعاً نقوم ببعض الأفعال السيئة ولكننا لسنا بالضرورة أشخاصاً سيئين. على سبيل المثال: لا يجب أن تقول لأحد الموظفين: "أنت غبي!". كيف بالضبط يمكن للموظف أن يصلح هذا الخطأ؟ وهل لديك بعض حبوب الذكاء في صندوق الإسعافات الأولية لتقدمها له؟

عليك بدلاً من ذلك أن تقول: "التقرير الذي قدمته لا يفي بمعاييرنا هنا". هذا شيء يستطيع الموظف أن يقوم بشيء ما حيال إصلاحه.

لا تقل للموظف: "أنت كسول!". وإنما قل له: "لقد تأخرت عن المواعيد المحددة أربع مرات هذا الشهر". هذا شيء يستطيع الموظف أن يفعل شيئاً ما حياله.

كثيراً ما يشير رجال الدين إلى هذا على أنه "الفصل بين الذنب والمذنب"، وهو ما ينبغي أن أعترف أنني اعتبرته في وقت من الأوقات فصلاً سخيفاً.

اعتبرته سخيفاً إلى أن أدركت أن هناك شخصاً واحداً في هذا العالم كنت أمارس معه هذا الفصل بشكل مستمر.

أكثر الأشخاص الذين أعرفهم حماقة

أعرف شخصاً يرتكب معظم الأخطاء والسخافات الحمقاء التي يمكنك أن تتصورها. إنك لن تصدق الأشياء الغبية التي يفعلها هذا الشخص والتي تجرحني أنا شخصياً، وتؤثر على عملي وحتى على أسرتي. إلا أنني عادة ما أسارع إلى تجاوز الأمر والتغاضي عن الأشياء المجنونة التي يفعلها. وعادة أيضاً ما أسارع إلى استنتاج أن تلك الأخطاء هي مجرد تصرفات ارتكبها، ولكنها لا تجسد ذاته وكيانه. أعني أن هذا الشخص حقاً شخص طيب.

ومن بالضبط هذا المغفل؟

الأرجح أنك خمنت. إنه أنا!

فكر في مدى سرعتنا في تجاوز سلوكياتنا الشخصية السيئة. فكر في مدى سهولة الفصل بين سلوكياتنا وتصرفاتنا وبين أنفسنا. هل نحن مستعدون للصفح عن الآخرين بنفس السهولة التي نصفح بها عن أنفسنا؟

الصفح هو إحدى سمات الحب، لذا فإن السؤال الآن هو: هل نحن مستعدون لحب الآخرين كما نحب أنفسنا؟ تذكر أننا نتحدث عن الحب العملي الاختياري وليس عما نشعر به تجاه الآخرين. بالطبع تكون هناك أوقات لا أحب فيها الشركة التي أعمل بها، ولكنني مستمر في العمل على نجاحها وتقدمها. الحب هو رعاية الآخرين والسعي لما فيه خيرهم وصالحهم، كما نفعل مع أنفسنا بالضبط.

وهناك فوائد وعوائد أخرى لتنمية تلك الصفة (المهارة) الشخصية التي هي الصفح. وبينما أكتب هذه الكلمات، هناك عنوان رئيسي في الصفحة الأولى من صحيفة يو أس أيه توداي يقول: "ما الذي يجعل الناس سعداء". ويناقش المقال الأبحاث المنشورة مؤخراً حول ما يثير السعادة في نفوس الناس. فوفقاً لما توصل إليه عالم النفس في جامعة ميتشجان كريستوفر بيترسون، فإن الصفح هو السمة الأكثر ارتباطاً بالسعادة. قال بيترسون: "الصفح هو ملك جميع الفضائل، وربما كان الأصعب في الاكتساب".

القيادة تتطلب الصدق

يعرف قاموسي الصدق على أنه "غياب الغش والخداع".

ويمكن أن يختلف بعض الناس على كون الصدق والاستقامة صفتين ضروريتين لشخصية القائد لا غنى له عنهما.. ولكن الأبحاث والدراسات أظهرت على مر العقود أن تلك صفات شخصية يرغبها الناس بشدة في قادتهم.

إذا كنت لا تعتقد أن هاتين الصفتين ضروريتان للقيادة، فاسأل نفسك فحسب هذا السؤال: هل لديك علاقات جيدة مع أناس لا تثق بهم؟ هل هؤلاء هم الأشخاص الذين يحفزونك ويلهمونك؟

الثقة هي الصمغ الذي يمسك العلاقات معاً ويوطدها. إذا لم تكن بيني وبين زوجتي ثقة أساسية في علاقتنا، فسيكون من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، على شركتنا (زواجنا) أن يستمر. فبدون الثقة، تكون العلاقة أو الشركة بناء مفككاً غير متماسك. كيف يبني المرء الثقة؟ عن طريق كونه جديراً بالثقة بالطبع. والتصرف بصدق واستقامة يبني الثقة.

لقد عملت مع العديد والعديد من الشركات التي يتحدث التنفيذيون فيها عن الثقة ولكن أفعالهم وتصرفاتهم تفضح ما يعتقدونه بحق. إن معتقداتهم الحقيقية ظاهرة بوضوح في شكل ساعة الدوام، والاجتماعات السرية، ومجلدات قواعد العمل، وصنع مفاتيح خاصة لأبواب معينة لأشخاص معينين، وعدم إعلان البيانات المالية (بما فيها بيانات الرواتب)، وغير ذلك كثير.

كثيراً ما تتحدث الشركات عن كون الشركة مثل "الأسرة" ثم تفصل الموظفين أو تسرحهم من العمل في وقت متأخر من اليوم بحيث لا يكون علنياً. ويتبع ذلك الحدث صمت رهيب يستمر لبضعة أيام. يختفي أحد "أعظم الأصول" بهذه البساطة، ولا يقال أي شيء عن الأمر! إلى أي مدى يمكن أن تعتبر إحدى العائلات مصابة بالخلل إذا بدأ أفرادها في الاختفاء فحسب من على مائدة العشاء دون أن يكون هناك أي حديث عن الأمر سوى العبارة العابرة: "لقد اتفق جوني وأبي بشكل مشترك على أن جوني ينبغي أن يرحل"؟

ويتمثل أحد الأوجه الرئيسية للصدق وغياب الخداع في الكيفية التي نحاسب بها الموظفين علي تصرفاتهم وأفعالهم. فإذا فشلنا في القيام بهذا، فإننا بذلك لا نقود بصدق، لأننا مسئولون عن ذلك كقادة، بالإضافة إلى مسئوليتنا عن مساعدة الموظفين على أن يكونوا أفضل ما يمكن أن يكونوه. إنه سلوك مخادع لأن الفشل في حساب الموظفين يصنع وهماً يوحي بأن كل شيء على ما يرام، في حين أن كل شيء ليس على ما يرام. سنخصص جزءاً كبيراً من الفصل التالي لمناقشة موضوع حساب الموظفين وأهميته الأساسية للقيادة.

وشكل آخر من أشكال الصدق هو غياب سلوكيات النفاق والازدواجية مثل النميمة، والغيبة، والتحالف وهو شكل لا تتحدث عنه الشركات بأي قدر كافٍ. إنني أرى تلك السلوكيات منتشرة ومتفشية في الشركات

والمؤسسات في جميع أنحاء أمريكا الأمر يبدو وكأن الموظفين قد حصلوا على تصريح باغتياب الآخرين وقذفهم وتشويه سمعتهم عمداً. هل هذا سلوك صادق أو أمين؟

والتحالف بين شخصين أو أكثر ضد المجموعة هو أيضاً سلوك مدمر. وهؤلاء الأشخاص يحبون الانفصام عن المجموعة والتحدث عنها بدلاً من طرح القضايا ونقاط الخلاف من أجل مناقشتها والتعامل معها كمجموعة. وهذا السلوك شديد التدمير للفريق وهو بالطبع لا يشتمل على أي نوع من الصدق.

إنني أخبر الموظفين أنهم إذا كانوا منخرطين في السلوكيات الازدواجية الموضحة أعلاه، فإنهم بذلك يدمرون شخصيتهم وأخلاقهم على رؤوس الأشهاد.

التواصل والثقة

بناء الثقة يتطلب جهداً.

والإنصات المتوحد المتعاطف هو إحدى أكثر الطرق التي أعرفها فعالية في بناء الثقة، وسوف نناقش تلك المهارة بمزيد من التفصيل في الفصل التالي. وإحدى الطرق الأخرى لبناء أو تدمير الثقة هي الأسلوب الذي نتواصل به شفهياً. والأساليب الأربعة الشائعة التي يتواصل بها الناس هي: العدواني، والسلبي، والعدواني السلبي، والحاسم.

والأشخاص العدوانيون على وجه العموم يكونون صرحاء ومباشرين، ولكنهم كثيراً ما ينتهكون حقوق الآخرين في عدوانيتهم تلك. ويمكنكم التعرف على هؤلاء الناس من خلال أثر الأشلاء الذي يتركونه على طريقهم. والأشخاص السلبيون هم هؤلاء الذين يقومون بدور ممسحة الأقدام للآخرين جميعاً ويسمحون لهم باستغلالهم. وكلا

هذين الأسلوبين يدمر الثقة لأنه من الصعب، وربما من المستحيل، بناء الثقة دون معاملة الناس باحترام وكرامة. وكلا هذين الأسلوبين لا يوصل الاحترام للمتلقي.

وأسلوب التواصل الذي أراه منتشراً جداً في الشركات هو الأسلوب العدواني السلبي. وهذا النوع من التواصل غير المباشر يأتي في صورة سخرية وتهكم، ومعاملة صامتة، وأهداف سرية، وطرق خداع واستغلال أخرى تدمر الثقة. والتواصل العدواني السلبي غير مباشر في طبيعته ولكنه يهدف تماماً لتوصيل رسالة ما. وهذا الأسلوب المناور غير المباشر شديد التدمير لبناء وتوطيد العلاقات.

ومهارة التواصل المناسب التي تفيد القادة الفعالين كثيراً هي مهارة الحسم. والحسم يشبه تماماً السلوك العدواني في أنه صريح، وصادق، ومباشر. والفارق بينهما هو أن الأشخاص الحاسمين لديهم استعداد لقول الحقيقة سواء كانت تلك الحقيقة سارة أو مزعجة؛ وسلوكهم صريح ومباشر إلا أنه ينطوي على الاحترام.

لقد عرفت العديد من القادة الذين يتجنبون توصيل الأخبار السيئة أو المزعجة إلى موظفيهم بشأن الأداء أو القضايا الحساسة بالنسبة للشركة مثل تخفيض النفقات أو التسريح من العمل. خمن ماذا؟ إن موظفيك يستطيعون التعامل مع تلك الأخبار وتحملها بشكل جيد! لقد تعاملوا مع موضوعات أكثر قسوة وصعوبة في حياتهم اليومية من قبل.

إن توصيل الأخبار السيئة بأسلوب صريح، مباشر، صادق هو فرصة رائعة لبناء الثقة والمصداقية مع الموظفين. فهذا الأسلوب المباشر يظهر أنه يمكن الثقة بك لأنك صريح وصادق ولا تتجنب قول الحقيقة، أياً كانت تلك الحقيقة. وهذا هو معنى الاستقامة.

والاستقامة تعني الاتساق والتكامل والثبات على المبدأ. فكر في الاستقامة على أنها الانسجام التام في الأفكار، والأقوال، والأفعال. الاستقامة هي التصرف بدافع من القيم الصحيحة وبشكل مستمر ويمكن توقعه، في السر والعلن. وكما عبر غاندي عن ذلك، فإن "الإنسان لا يستطيع أن يفعل الصواب في أحد جوانب الحياة بينما هو مستغرق في فعل الخطأ في أي جانب آخر منها. إن الحياة وحدة واحدة متكاملة وغير قابلة للتجزئة".

القيادة تتطلب الالتزام

يعرف قاموسي الالتزام على أنه "الإصرار على القرار".

وأعتقد أن هذا الالتزام لعله هو الصفة الشخصية الأخلاقية الأكثر أهمية التي يمكن أن يمتلكها القائد. أقول هذا لأن التصرف بشكل متسق وفقاً للصفات الأخلاقية الموضحة في هذا الفصل لن يمكن تحقيقه إلا من خلال إرادة قوية والتزام راسخ.

لقد وجدت أن أفضل القادة الخادمين هم أناس غاية في الالتزام في كل شيء يقررون القيام به. إن القيادة الخدمية تتطلب التزاماً وحماساً تجاه التحسن المستمر، سواء كان شخصياً أو مؤسسياً. إنها تتطلب حماساً للقيام بما تقول إنك ستقوم به، والحفاظ على الوعود المقطوعة، وإنهاء ما تم البدء فيه. إنها تتطلب حماساً للقيام بالشيء الصحيح والتحسن لكي تكون أفضل ما يمكنك أن تكونه. إنها تتطلب حماساً لمساعدة الآخرين في رحلتهم نحو التحول إلى أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. وفي الواقع، لا ينبغي على القادة أن يطلبوا من الآخرين أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه إلا إذا كانوا هم أنفسهم ملتزمين ومتحمسين لأن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه.

والالتزام يعني أيضاً الولاء لأفراد الفريق ومساعدة الآخرين عندما يفشلون أو عندما يحتاجون لمساعدتك. والالتزام لا يعني الولاء الأعمى؛ فالقيام بالشيء الصحيح دائماً ما يسبق الولاء.

قال لي أحد التنفيذيين ذات مرة: "عندما يريدون منا أن نقوم بعمل جيد وصحيح، يطلبون منا الاستقامة، وعندما يريدون منا أن نقوم بعمل سيئ وبغيض، يطلبون منا الولاء".

يا له من أمر محزن بحق.

الالتزام هو امتلاك الشجاعة الأخلاقية اللازمة للقيام بما هو صواب بغض النظر عن الصداقات أو العلاقات أو التحالفات الأخرى. والشجاعة الأخلاقية هي قوة داخلية، وهي الاستعداد للإنصات إلى صوت الضمير الداخلي، والاستعداد للقيام بالشيء الصحيح حتى وإن كان هذا الشيء لا يلاقي ترحيباً أو اتفاقاً أو كان ينطوي على مخاطرة شخصية. الشجاعة الأخلاقية هي العزم على التغلب على أي شيء يحول دون القيام بالشيء الصحيح.

وضع مارتن لوثر كينج الابن الشجاعة الأخلاقية في منظورها الصحيح عندما قال: "ليس المعيار الأساسي الذي يقاس به الإنسان هو مواقفه في لحظات الراحة والدعة، وإنما مواقفه في أوقات التحديات والمحن".

تظاهر بالأمر حتى تحققه

يخبرني الكثير من المديرين أن هناك أشخاصاً يعملون معهم ولا يشعرون نحوهم بأي قدر من الإعجاب؛ فكيف لهم أن يحصلوا على الجهد اللازم لأن يحبوهم؟

ويكون ردي هو أن أخبرهم بأن يتظاهروا بالأمر حتى يتمكنوا من تحقيقه فعلياً. لا تشغل نفسك بشأن المشاعر؛ مارس سلوكيات الحب (القيادة) فحسب.

قال سي إس لويس ذات مرة: "لا تهدر الوقت في الانشغال بما إذا كنت "تحب" جارك أو لا؛ تصرف كما لو أنك تحبه. وبمجرد أن تفعل هذا، ستجد أحد الأسرار العظيمة. عندما تتصرف كما لو كنت تحب شخصاً ما، فإنك ستحبه حقاً عما قريب".

منذ وقت ليس ببعيد، كنت أعمل مع ثمانين مديراً في شركة تعاني من خلل شديد، وعند نقطة ما من مناقشتنا للحب، رفعت امرأة شابة يدها. سمحت لها بالتحدث، فقالت: "لقد فهمت الأمر. لقد عرفت ما تحاول القيام به هنا معنا. إنك تحاول أن تجعلنا نبدأ جميعاً في أن نشعر بالإعجاب تجاه بعضنا البعض أكثر، أليس كذلك؟".

أجبت بسرعة: "كلا، ليس هذا ما أريده! إنني لا أحاول جعلكم تروقون لبعضكم البعض. إنني أحاول جعلكم تحبون بعضكم البعض. ولا يعنيني هنا ما تشعرون به تجاه بعضكم البعض، وإنما يعنيني كيفية تعاملكم مع بعضكم البعض. انسوا أمر المشاعر وركزوا الآن على الكيفية التي نعامل بها بعضنا البعض. ستجدون أن المشاعر ستتبع ذلك لاحقاً".

عن التشجيع والتوبيخ

إنني أحبك....
أنا أكبر مشجعيك!

جاك ويلش متحدثاً إلى جيفري إميلت

لقد كان ذلك هو أسوأ أعوامك مع الشركة....
ولكنني سأطردك من العمل إن لم تصلح ما أفسدته.

جاك ويلش متحدثاً إلى جيفري إميلت

سُئِلَ بيتر دراكر ذات مرة كيف يُعرف مهارات التعامل مع الناس في مكان العمل. وكان رده البسيط هو: "هي السلوكيات الحميدة".

في هذا الفصل، سوف أتحدث أكثر عن اثنتين من المهارات الشخصيّة الأخلاقية التي ناقشناها في الفصل ٤، وهما تحديداً الكرم، والصدق أو –بلغة العمل– مهارات التعامل مع الناس، والحساب. ومن واقع خبرتي فإن هاتين المهارتين هما اللتان يفقد عندهما معظم القادة توازنهم.

كثيراً ما أتلقى مكالمات هاتفية من موظفي الموارد البشرية يتحدثون فيها بإحباط ويأس: "تعال بسرعة يا سيد هانتر! إن مديرينا ومشرفينا

لا يفقهون شيئاً عن مهارات التعامل مع الموظفين. من فضلك ساعدنا في تعليمهم بعض مهارات التعامل الشخصي. تعال بسرعة من فضلك! ".

وعندما يحدث هذا، أحب أن أجيب: "إن مشرفيكم لديهم مهارات تعامل جيدة مع الموظفين! ".

وكنت أتلقى الصمت لبرهة قبل أن أسمع الاستجابة المتوقعة: "كيف يمكنك أن تقول هذا؟ إنك حتى لا تعرفهم. إنك حتى لم تأت إلى هنا من قبل! ".

وكنت أجيب بسرعة: "هذا صحيح. ولكنني أراهنكم أنني أستطيع أن آخذ جميع مديريكم أصحاب "مهارات التعامل السيئة" وأضعهم في بيئة بها بعض الأشخاص المهمين، مثل حفل يضم التنفيذيين بالشركة أو جلسة تدريب، وماذا تظن أننا سنجد؟ هذا صحيح: سلوك رائع، محترم، كيس، متملق طوال اليوم. إن مشرفيكم يعرفون كيف يتصرفون. لقد اكتسبوا فحسب عادة التعامل بشكل سيئ البغيضة مع الرفاق الذين لا يظنون أنهم مهمون بحق. ولقد سمحت شركتكم لهذا السلوك السيئ بالتواجد والاستمرار. والآن، هذا شيء يمكننا العمل عليه".

إنني مقتنع بأنه ينبغي علينا أن نصور عملية المقابلة الشخصية التي تتم مع كل موظف جديد في شركاتنا حتى نستطيع أن نعرض عليه هذا الشريط بعد مضي عام أو اثنين على عمله بالشركة. "انظر يا دارلين، أليس هذا الذي يظهر في الشريط هو أنت؟ انظر كم كنت لطيفاً! انظر مهارات التفاعل الشخصي الرائعة التي أظهرتها في ذلك اليوم. إذا أمعنت النظر فستجد أنك حتى كنت تبتسم قليلاً! أترى، إننا نعلم أنك تستطيع أن تفعل هذا؛ إننا نعلم أنك تمتلك تلك المهارات! ماذا حدث لهذا الشخص؟".

عندما أقوم بتدريب المديرين غير الحساسين أصحاب أسلوب الجستابو، غالباً ما أقول لهم: "حاولوا فقط العمل على أن تكونوا لطفاء لفترة. إنني أعلم أنكم تعلمون كيف تفعلون هذا. يمكنني أن أسأل زوجاتكم أو الأشخاص المقربين منكم كيف كان حالكم في الماضي عندما كنتم تتوددون وتتملقون وتحاولون إثارة إعجابهن. سوف يخبرنني بكل شيء عن ذلك الشخص اللطيف، الرقيق، المحب، الطيب، المهذب، المنصت، المراعي لمشاعر الآخرين الذي كنتم في الماضي. هذا هو الشخص الذي أريدكم أن تكونوه كقادة".

قال جورج واشنطن كارفر إنه ينبغي علينا أن نكون لطفاء مع الآخرين: "مدى تقدمك في الحياة يعتمد على كونك رقيقاً مع الصغار، شفيقاً مع الكبار، متعاطفاً مع المكافحين، متحملاً للضعفاء والأقوياء. لأنك في يوم ما من الحياة، ستكون قد عشت حال هؤلاء جميعاً".

هل تنصت؟

اشتمل تعريفنا للكرم في الفصل ٤ على منح الانتباه للآخرين. وأعظم فرصة على الإطلاق نصادفها كل يوم لمنح الانتباه للآخرين تتمثل في الكيفية التي ننصت بها.

هل أنت منصت جيد؟ العديد منا يعتقدون أنهم منصتون جيدون، ولكن الحقيقة هي أن معظمنا منصتون سيئون. إن أغلبية الناس يستمعون بانتقائية -إن استمعوا أصلاً- وهم يفكرون: "متى سيتوقف بوب عن الكلام حتى يمكنني منحه الرد المناسب؟"، أو "متى سيكف ابني عن الكلام حتى يمكنني عرض سيرتي الذاتية عليه؟"، أو "كيف يمكنني قلب هذه المحادثة بحيث تسير في الاتجاه الذي أريدها أن تسير فيه؟".

قال ويل روجرز ذات مرة إننا إذا لم نعرف أن دورنا في الكلام هو التالي، فإن أحداً على الإطلاق لن ينصت لأحد. ولست أدري ما إذا كان هذا صحيحاً أم لا، ولكنني أعتقد أننا خلقنا بأذنين وفم واحد لسبب ما.

والإنصات المتوحد المتعاطف هو مهارة فتح نفسك على الآخرين عن طريق العمل فعلياً على "رؤية الأمر كما يرونه، والشعور به كما يشعرون به". إنه يتطلب إخراج كل اللغو والضوضاء من عقولنا وجعل أنفسنا منتبهين بشكل كامل لما يقال. الإنصات المتوحد هو عمل شاق، ويتطلب قدراً ضخماً من الجهد.

الإنصات هو موقف ذهني من الناس. إنه تنمية الاستعداد والرغبة في سماع الناس، وفهمهم بشكل أفضل، وتعلم شيء جديد. هل تعلم أي شخص أي شيء على الإطلاق بينما كان يتكلم؟ الإنصات المتوحد هو إحدى أفضل الطرق التي أعرفها لبناء الثقة مع إنسان آخر.

علق روبرت جرينليف ذات مرة قائلاً: "القائد غير الخادم الذي يرغب في أن يكون قائداً خادماً يمكن أن يصبح قائداً خادماً طبيعياً من خلال عملية طويلة شاقة من تعلم الإنصات، وهي عملية تدعمها حقيقة أن الاستجابة التلقائية لأي مشكلة هي الإنصات أولاً. لقد رأيت تحولات كبيرة تحدث لأناس تدربوا على الإنصات بهذه الطريقة. ويرجع هذا إلى أن الإنصات الحقيقي يبني القوة في الآخرين".

هناك مقولة قديمة في دوائر القيادة مفادها أن كل شيء يفعله القائد يبعث برسالة. فكر في العدد الوافر للفرص التي نحظى بها كل يوم لإرسال رسالة للموظفين بشأن مدى تقديرنا لهم أو عدم تقديرنا لهم من خلال الكيفية التي ننفتح بها عليهم من أجل الإنصات إليهم بحق. وعندما نفشل في الإنصات، فإننا نبعث برسائل لمن يشاهدوننا ولمن

يتلقون منا تلك الرسائل. وليس من بين هذه الرسائل ما هو مفيد لنا أو في صالحنا.

والخبر السار هو أن الإنصات المتوحد المتعاطف هو مهارة يمكن اكتسابها وتنميتها مع مرور الوقت. إن مهارات الإنصات الجيدة ليست شيئاً نولد به أو بدونه. فإذا كنت تشك في هذا، فاسأل نفسك هذا السؤال: هل التقيت من قبل بطفل في عمر عامين يستطيع أن ينصت جيداً؟

إحدى أكثر الديناميكيات فعالية في التفاعلات الإنسانية هي أن يشعر الناس أنه تم الاستماع إليهم. الاستماع إليهم بحق. والاستماع إلى شخص ما لا يعني أنه علينا بالضرورة أن نتفق مع ما قاله. وإنما هو محاولة فهم وجهات نظر الناس والتوصل إلى اتفاق أو أرضية مشتركة. وقد علق د. جويس برازرز قائلاً: إن الإنصات، وليس التقليد، هو أصدق أشكال الإطراء.

عند العمل مع التنفيذيين على موضوع الإنصات الفعال المتوحد، كثيراً ما أجعلهم يلتقون مع مجموعات من الموظفين من أجل التدريب. وتكون مهمتهم -غير المعروفة للمجموعة- هي مجرد الإنصات لما يقوله الموظفون. ليس عليهم تقديم الأعذار والمبررات، أو الدفاع عن أنفسهم أو عن الشركة بأي طريقة، أو تقديم أي تعليقات على الإطلاق، باستثناء طلب التوضيح إذا كان مطلوباً. وتكون الردود على ما قيل في اجتماع آخر في وقت آخر.

وغالباً ما يكون أثر مهمة بسيطة كهذه هائلاً بوجه عام. يغادر الموظفون الاجتماع وهم يقولون تعليقات مثل: "واو، لقد أزحنا هماً ثقيلاً كان يجثم على صدورنا"، أو "لقد كان هذا أكثر الاجتماعات التي حضرناها مع أحد التنفيذيين فعالية على الإطلاق". تذكر أن التنفيذيين لم يقوموا بأي شيء ولم يحلوا أي مشكلة أو يصلحوا أي شيء! ودائماً

ما يغادر التنفيذيون الاجتماع وهم يشعرون بمشاعر أفضل تجاه أنفسهم وموظفيهم لأنهم عرفوا قدراً من المعلومات أكبر بكثير مما عرفوه في أي وقت مضى.

إن مهارات الإنصات مهمة وضرورية من أجل إقامة علاقات صحية. وصف د. كارل مينينجر الإنصات بهذه العبارة: "الإنصات شيء مغناطيسي غريب، قوة مبدعة. إننا ننجذب إلى الأصدقاء الذين ينصتون إلينا ونرغب في أن نكون بصحبتهم أكثر من غيرهم".

لقد كنت أكره الذهاب إلى التفاعلات والأحداث الاجتماعية والتجمعات المملة مثل الحفلات إلى أن قدم لي أحدهم نصيحة قيمة تفلح بشكل أشبه بالسحر. في الحقيقة، إنها تفلح في أي وقت تكون فيه مع آخرين. إنها تزيل عن كاهلك جميع الضغوط التي يمكن أن تشعر بها.

هل أنت مستعد لتلقي تلك الحكمة العميقة؟

انسَ مسألة العمل على أن تكون جذاباً. وحاول أن تكون منجذباً.

إن لها مفعول السحر في كل مرة.

الحساب

كثيراً ما أسأل المديرين الذين يحضرون جلساتي التدريبية هذا السؤال: "إذا لم تحاسب الموظفين وفقاً للمعايير الموضوعة بواسطة الشركة، هل تكون صادقاً وأميناً بذلك؟".

ويتفق الغالبية على الإجابة بالنفي.

وفي الواقع، إذا فشلنا في منح حساب الموظفين في مكان العمل، فإننا نخاطر بأن نكون لصوصاً كاذبين! هل يبدو هذا أشد مما ينبغي؟

إننا عندما نفشل في محاسبة الموظفين، نكون بذلك نسرق الرفاق الذين يدفعون لنا أجورنا لأنهم يدفعون لنا لنحاسب الآخرين. وليس هذا فحسب، فنحن بذلك نكذب أيضاً على جميع من حولنا لأننا نتظاهر بأن كل شيء على ما يرام، في حين أن كل شيء ليس على ما يرام. وتذكر أن الصدق يعني عدم الخداع أو الكذب.

من الذي يستفيد عندما لا يحاسب المدير موظفيه؟ ليس الموظفين أنفسهم بالتأكيد، لأنهم بذلك لن يكونوا أفضل حالاً عندما يرحل القائد مما كانوا عليه عندما جاء إليهم. وفي الواقع، سيكونون على الأرجح أسوأ حالاً، لأنهم -مثل كل الناس- يتحركون في اتجاه ما؛ فإما أنهم يتحركون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ. والشركة بالتأكيد لا تستفيد؛ على الرغم من أن المنافسين سيستفيدون على الأرجح من هذا. والشخص الوحيد الذي يمكن أن يستفيد هو المدير نفسه، لأنه لن يضطر إلى القيام بهذا العمل ويمكنهم بذلك أن يتجنبوا المشاحنات والخلافات.

فكر فقط في مدى عدم الصدق والأمانة وفي مدى الأنانية التي ينطوي عليها هذا! وفي أحد الأيام، قد يأتي قائد صادق بعد هذا المدير الأناني ليكتشف الحقيقة التي لا يصدقها الموظف أبداً: "لقد كانوا يقولون لي على مدار عشر سنوات إن عملي رائع، والآن تقول أنت لي إن أدائي ليس جيداً بما يكفي؟ لابد وأنك أنت المشكلة!".

فكر في جميع الأعذار والمبررات التي نمنحها لأنفسنا لعدم القيام بالشيء الصحيح مع الموظفين ومحاسبتهم على أفعالهم. أعذار مثل: "قد يستقيل بل، ومن الصعب الحصول على الموظفين في تلك الأيام"، أو "سو شخصية لطيفة للغاية ومفيدة في بعض الأعمال"، أو "بيت شخص مثير للفزع"، أو "جينا تتبنى موقفاً دفاعياً للغاية عندما أقدم لها أي تقييم"، وهذا مجرد قليل من كثير.

والأطفال، كما هي الحال مع الكبار أيضاً، يحتاجون إلى معرفة الحدود والتوقعات وتحميلهم مسئوليات التصرفات والسلوكيات السليمة. أنا مثلاً أحتاج إلى من يحك جلدي، وزوجتي تفعل هذا كثيراً! إنها تفعل هذا لأنها تحبني وتريد لي أن أكون أفضل ما يمكنني أن أكونه. وعندما يفشل القادة في إشباع ذلك الاحتياج لمعرفة الحدود والتوقعات لدى موظفيهم، فإنهم بذلك يسلبون الموظفين بأنانية أحد الأشياء التي هم في أمس الحاجة إليها.

لا ينبغي علينا أبداً أن نعتقد أننا نسدي لأحد -سوى أنفسنا- أي خدمات عندما لا نحاسب الناس ونقيم أفعالهم وسلوكياتهم وندفعهم ليكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه.

خذ الأبوة كمثال. هل نفيد أطفالنا عندما نقبل منهم بالمستوى المتواضع؟ هل نساعدهم عن طريق السماح لهم بأن يحققوا النجاح المتحايل الذي لا يبذلون لتحقيقه إلا أدنى جهد ممكن؟ تذكر ما قاله فينس لومباردي: "إن حبي قاس!". لا ينبغي علينا أبداً أن نتحدث عن مدى اهتمامنا بهؤلاء الذين نقودهم إذا كنا نتجنب الخلاف الذي يمكن أن ينتج عن مواجهتهم بأي فجوات قد تكون موجودة بين المعايير الموضوعة وبين أدائهم الفعلي.

كثيراً ما أخبر المديرين أنه ينبغي عليهم أن يشعروا بالإهانة عندما يكون أداء أحد موظفيهم أقل من المعايير، أو عندما يخرقون القواعد، أو عندما يتصرفون بشكل لا ينم عن تحمل المسئولية في وجودهم. لماذا؟ لأن ذلك يعني أن الموظف لا يتوقع منك أن تتخذ أي إجراء رداً على سلوكه! ويا لها من رسالة تدل على عدم الاحترام. وعندما لا يرتقي أداء الموظفين للمعايير الموضوعة، فإنهم أيضاً يتوقعون منك أن تتصرف بعدم أمانة عن طريق عدم اتخاذ أي إجراء فيما يتعلق بهذا.

يقول الجنرال ووزير الخارجية الأمريكي السابق كولين باول: "الأمر المثير للسخرية أننا بتسويف القرارات الصعبة، ومحاولة عدم إغضاب أي شخص، ومعاملة الجميع بنفس "اللطف" بغض النظر عن الأداء أو الإسهامات، لا نضمن شيئاً إلا إثارة غضب الأشخاص الأكثر إبداعاً وفعالية وإنتاجاً في المؤسسة".

إننا نحاسب ونعاقب (ندرب) لأننا نهتم لأمر الموظفين، لأننا نرغب في أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه، ولأن تلك هي مسئوليتنا كقادة. وتذكر أن هذا هو ما تطوعنا للقيام به أصلاً. يقول ريتشارد جرين، رئيس شركة بليستكس للعناية بالشفاه، بكل صراحة: "إن عدم فصل الموظفين الذين لا يستطيعون القيام بالعمل هو عمل غير أخلاقي".

إن له وجهة نظر جديرة بالاحترام. فكر فيما يمكن أن يتعرض للخطر عندما نخفق في اتخاذ إجراء ما مع أصحاب الأداء السيئ. فكر في الرسائل السلبية السيئة التي نرسلها إلى كل من حولنا بشأن افتقارنا إلى الالتزام بالتميز والجودة وفشلنا في القيام بالشيء الصحيح. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد والعديد من الناس –بمن فيهم الزوجات، والأبناء، والبنات، والعملاء، والبائعين، والموردين– يعتمدون على شركتك في تأمين مستقبلهم. وفكر في الخطر الذي تتعرض له الشركة نفسها إذا سمحت بوجود الأداء السيئ أو المتواضع.

ستكون النتائج كارثية دون شك. إن صيغة النجاح في مجال الأعمال بسيطة: الربح يساوي الدخل مطروحاً منه التكاليف. وإذا لم يكن هناك ربح، فإن الشركة لن تستمر في العمل. هناك حرب مشتعلة في السوق، وهناك فائزون وخاسرون. إن الشركات تفشل بالتأكيد، والموظفون يخسرون وظائفهم، والحياة يمكن أن تنقلب رأساً على عقب.

هناك الكثير مما يتعرض للخطر.

التأديب يعني التدريب

لقد كنت أساعد الشركات في تطبيق مبادئ القيادة الخدمية منذ سنوات عديدة. وجزء من هذه العملية، التي سنناقشها بشكل كامل في الفصل ٨، يشتمل على الحصول على آراء وتقييمات القادة حتى يتمكنوا من تحديد موقعهم الحالي كقادة بالنسبة للموقع الذي يحتاجون إلى الوصول إليه بشكل أفضل.

وأكبر الفجوات التي نجدها على الإطلاق في مهارات القيادة هي العجز عن مواجهة الموظفين بالمشكلات والمواقف عند حدوثها والفشل في محاسبتهم. والفجوة التالية لتلك الفجوة في الحجم لا تقترب حتى من تلك الفجوة الرهيبة.

لقد أصبحت مقتنعاً أن الكثير من القلق والخوف اللذين يشعر بهما المديرون تجاه محاسبة وتأديب ومواجهة الموظفين ينبعان من نموذج تفكير سيئ بشأن ما يفترض أن يعنيه التأديب أو العقاب.

إن التأديب يعني التعليم أو التدريب، وتلك هي النظرة الصحيحة للأمر. إن التأديب لا يعني معاقبة الموظفين أو إذلالهم. إنه يعني ببساطة تحديد الفجوات بين المعايير الموضوعة والأداء الفعلي ووضع خطة من أجل سد تلك الفجوات. يجب النظر إلى التأديب على أنه فرصة لتدريب وتعليم الموظفين ووضعهم على الطريق الصحيح ومساعدتهم في أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه. ولن يكون التأديب حدثاً محملاً بالانفعالات الغاضبة والمشاعر الثائرة إذا كان القائد مسيطراً على نفسه.

لخص رجل الدين الشهير مارك بوهر من ولاية ميتشجان تلك الأفكار ببراعة عندما قال: "التأديب من غير حب يمكن بسهولة أن يتحول إلى إساءة، في حين أن الحب بدون تأديب ليس حباً على الإطلاق"

التشجيع والتوبيخ

أكثر القادة الخادمين الذين أعرفهم فعالية يمتلكون القدرة الفريدة على إظهار القسوة الصارمة التي لا تلين والاهتمام والحب الصادق. إنهم يستطيعون أن يكونوا شديدي الضغط والإزعاج في سعيهم للوصول بموظفيهم إلى مستوى التميز، ولكنهم يستطيعون أيضاً إظهار حماس مساوٍ من أجل إظهار الحب والاهتمام بهم. باختصار، القادة الناجحون ينمون مهارة "تشجيع" الموظفين عندما يحتاجون إلى التشجيع والتحفيز، و"توبيخ" الموظفين عندما يتطلب الأمر ذلك.

معظم المديرين يخفقون في تحقيق هذا التوازن بطريقة ما أو بأخرى. فإما أنهم يهتمون فقط بإنجاز المهام دون منح أدنى اهتمام لمهارات الرقة واللين، وإما يكونون "جبناء ضعفاء" يرغبون في أن يكون الجميع "سعداء" ويعتبرون أن القيادة هي غياب الصراع والخلاف بين أفراد المجموعة.

تعرض جاك ويلش، كبير المديرين التنفيذيين السابق لشركة جنرال إلكتريك، لبعض النقد القاسي من الصحافة مؤخراً، ومع ذلك فإنه من الصعوبة بمكان المجادلة في بعض الإنجازات المذهلة التي حققها للشركة. فتحت قيادته، حققت شركة جنرال إلكتريك أرباحاً تقدر بعدة بلايين من الدولارات، وذلك مجرد إنجاز واحد من إنجازاته الواضحة. المستثمر وارين بافيت يطلق على ويلش اسم "تايجر وودز

مجال الإدارة". ولقد كان ويلش أستاذاً في التشجيع بقوة والتوبيخ بعنف، وقد أصبحت الأمثلة الدالة على هاتين السمتين بمثابة أسطورة في جنرال إلكتريك.

لقد قال قبل أن يتقاعد ويتم اختيار خلف له من بين ثلاثة رجال: "إنني أحب هؤلاء الثلاثة جميعاً". وقد شك قليل من الناس في أنه كان يعني حقاً ما قاله. فتلك ليست هي نوعية الكلمات التي يسمعها المرء كثيراً في قاعات مجالس الإدارة.

ولكن قبل ذلك بعدة سنوات، تعرض أحد هؤلاء الثلاثة، وهو جيفري إميلت، لعام سيئ للغاية في فرع جنرال إلكتريك بلاستيكس أمريكا، الذي كان يتولى مسئوليته إميلت. انتحى ويلش بإميلت جانباً بعد نهاية العام وقال له: "إنني أكبر مشجعيك يا جيف، ولكن هذا العام كان أسوأ أعوامك في الشركة.... إنني أحبك، وأعلم أنك تستطيع أن تؤدي بشكل أفضل. ولكنني سأضطر إلى طردك من الشركة إذا لم تستطع إصلاح ما أفسدت".

ومن الواضح تماماً الآن أن كبير المديرين التنفيذيين الحالي لشركة جنرال إلكتريك، الذي هو جيفري إميلت، قد أصلح ما أفسده.

يمكنك النجاح بالطريقتين

خلال فترة السبعينيات وبداية الثمانينيات، عندما كانت شركات صناعة السيارات الثلاث الكبرى تنتج الكثير من السيارات الخردة سيئة الجودة، أصبح الشعار المنتشر في ديترويت هو: "الجودة، الجودة، الجودة".

وكان المديرون في مجموعات دوائر الجودة يشعرون بالإحباط الشديد لدرجة أنهم كانوا يصيحون قائلين: "ماذا تريدون، الكم أم الكيف؟".

وماذا كانت الإجابة؟

"إننا بحاجة إلى كليهما".

والآن، وبعد أكثر من خمسة وعشرين عاماً، يصيح المديرون قائلين: "ماذا تريدون منا؟ قائد خادم لطيف، أم شخص ينجز العمل؟".

وبالطبع فإن الإجابة هي نفس الإجابة.

إن القيادة الخدمية وإنجاز العمل ليسا شيئين من غير الممكن أن يجتمعا معاً. إن الهدف هو إنجاز المهام في نفس الوقت الذي نبني فيه العلاقات. وإنجاز هذا يتطلب مهارات متطورة بشكل جيد، وهناك العديد من الشركات التي تدفع رواتب ضخمة للأشخاص الذين يمتلكون تلك المهارات.

نعم، يمكنك تحقيق النجاح بالطريقتين. إن القادة الناجحين يستطيعون التعامل مع الغموض والتناقض الملازمين للتشجيع والتوبيخ.

القيادة والحب: موجز

ينبغي على المرء أن يؤمن بالقائد ويؤمن بأنه يستطيع أن يثق في كلمته. بعضهم أطلق على هذا اسم "قانون القيادة الأول". ويقول بيتر دراكر: "إذا لم تصدق الرسول، فلن تصدق الرسالة. والشرط الأساسي للقيادة الناجحة هو كسب الثقة. وما لم يحدث هذا فلن يكون هناك أي أتباع؛ والتعريف الوحيد للقائد هو أنه شخص لديه أتباع".

إننا نهدر قدراً هائلاً من الوقت، والجهد، والمال في وضع بيانات مزخرفة لرسالة وقيم الشركات اليوم. وعلى قدر الأهمية التي قد يمثلها

بيان الرسالة للشركة، فإنه قد لا يعني أي شيء ما لم يثق الموظفون بالقيادة.

ولا تنس أبداً أنه بمجرد أن يقتنع الجنود بالقائد، فإنهم سيقتنعون بأي رسالة يتبناها هذا القائد.

القيادة تعني القرارات. القيادة تعني اختيار الشيء الصحيح في كل يوم، وكل ساعة، وكل قرار؛ إلى أن يصبح الأمر بمثابة عادة.

والأشياء الصحيحة التي ينبغي فعلها هي الصبر، والكرم، والتواضع، والاحترام، والإيثار، والصفح، والصدق، والالتزام. إنني لم أصادف أحداً يجادل في هذه النقطة في أي وقت وفي أي مكان في العالم من قبل. فتلك المبادئ بديهية وصحيحة بذاتها ولا تحتاج إلى جدال، وهي أيضاً الصفات الدالة ليس فقط على الحب، وإنما على القيادة والشخصية القويمة والأخلاق الحميدة.

القادة الناجحون يعلمون أن الشخصية القوية القويمة ضرورية من أجل القيادة، وهم يعملون باجتهاد على اتخاذ القرارات الصحيحة، يوماً وراء يوم، ومراراً وتكراراً، إلى أن تصبح تلك عادة راسخة متأصلة في شخصيتهم. القادة الناجحون يدركون أنهم يصبحون أناساً مختلفين كل يوم عن طريق القرارات التي يتخذونها. هل تذكر المثل الصيني القائل: "إذا لم تغير اتجاهك فسينتهي بك المطاف إلى حيث تتوجه"؟ إلى أين تتوجه اليوم؟

ليس هناك بشر ثابتون على ما هم عليه، وإنما جميع البشر يتغيرون باستمرار ليتحولوا إلى غير ما هم عليه. إننا جميعاً نتحول لنكون غير ما نحن عليه. وكما يقول المزارعون: "إما تكون في طور النمو والتطور، وإما أن تكون في طور النضج والتحلل والفناء". انتق أحد الخيارين، لأن الطبيعة تثبت لنا باستمرار أنه لا شيء يظل على حاله.

ويوضح سي. إس. لويس هذه النقطة جيداً بقوله: "في كل مرة تتخذ فيها قراراً، فإنك تحول الجزء المركزي من ذاتك –الجزء الذي يتخذ

القرارات- إلى شيء مختلف قليلاً عما كان عليه من قبل. وإذا نظرنا إلى حياتك ككل متكامل، واضعين في الاعتبار جميع القرارات التي لا تحصى، فإنك على مدار حياتك تحول هذا الجزء المركزي إما إلى مخلوق ملائكي طيب وإما إلى كائن شيطاني رهيب... وكل واحد منا يتقدم في كل لحظة من لحظات حياته نحو حالة أو أخرى من هاتين الحالتين".

إن القيادة تبدأ بقرار، وقد تم اتخاذ هذا القرار عندما تطوعنا لتولي القيادة. والآن، علينا أن نتخذ قراراً آخر. هل سنحب (إرادياً أو اختيارياً) الأشخاص الذين عهدت إلينا مهمة رعايتهم والعناية بهم؟ إذا كانت الإجابة هي "نعم!"، فعلينا إذن أن نستعد للخدمة والتضحية لأن الإنسان لا يستطيع أن يحب الناس (عموماً) دون أن يخدمهم ويضحي من أجلهم. وعندما نخدم الآخرين ونضحي من أجلهم، فإننا بذلك نحقق التأثير (الإقناع)، وعندما نحقق التأثير في الناس، نبدأ في اكتساب الحق في أن نكون القائد.

وأعظم قائد هو أعظم خادم، وهو الشخص الأكثر تفانياً واستعداداً لتلبية الاحتياجات في عالم ضار مليء بالاحتياجات.

وهناك العديد من القادة الخدميين الرائعين بالفعل. ولكن لا تنظر فقط إلى قمة الشركة عندما تحاول البحث عنهم. كثيراً ما يمكن أن تجدهم يقدمون القهوة على الطائرات، وينظفون المكان، ويعدون العشاء في مطبخ المنزل.

إذن كيف أصبح قائداً خادماً؟

من الغريب بالنسبة لي أن المهارات التي ناقشناها في الفصلين الأخيرين كثيراً ما تسمى "مهارات سهلة" في دوائر العمل. والحقيقة هي أن تعلم مهارات الإدارة أمر سهل وبسيط للغاية بالمقارنة بتنمية مهارات القيادة.

فمن الأسهل كثيراً أن تعلم أحدهم كيف يفهم الميزانية العمومية عن أن تعلمه كيف يصبح منصتاً متعاطفاً لو أنه كان يمتلك مهارات إنصات ضعيفة طوال الأربعين عاماً الماضية. كما أن تعليم مدير مبادئ إدارة الأصول أمر غاية في السهولة بالمقارنة بجعله يقوم بمحاسبة الموظفين على تصرفاتهم وسلوكياتهم لو أنه لم يفعل ذلك طوال عشرين عاماً مضت. أيهما تظنه سيكون أكثر صعوبة: تعليم مدير ينتمي لنمط الشخصية (أ) نظام جودة ما أو حمل هذا المدير على الصبر والتواضع بعد حياة مهنية امتدت لخمسة وعشرين عاماً كان يتصرف فيها كديكتاتور مسيطر متسلط؟

مهارات سهلة؟

في الواقع يا رفاق، إنها الصعوبة بعينها.

لقد خصصنا خمسة فصول لتحديد ماهية القيادة الجيدة، وهذا كثير جداً في الواقع. إنني على يقين من أنك تتفق مع معظم ما قلناه حتى الآن، لأن المبادئ كما ذكرنا سابقاً بديهية ودائمة وثابتة بذاتها ولا تحتاج إلى برهان.

ولكن الاتفاق العقلي ليس كافياً وحده. وكما يمكن أن تتذكر مما قلناه سابقاً في الكتاب، فإن المعرفة العقلية دون تطبيق عملي لا قيمة لها. إن الجهد المطلوب لكي تكون قائداً خادماً ناجحاً جهد هائل في الواقع. إلا أنه من الممكن القيام به، وتم القيام به من قبل بالفعل، ويتم القيام به بفعالية بواسطة آلاف من الناس اليوم.

وسوف أخصص بقية هذا الكتاب لتفصيل الخطوات اللازمة من أجل أن تصبح قائداً خادماً ناجحاً.

ومرة أخرى، فإن الخبر السعيد هو أن لدينا التكنولوجيا اللازمة لصنع القادة الخدميين.

والسؤال الوحيد هنا هو: هل أنت مستعد للقيام بالعمل؟

عن الطبيعة الإنسانية

شيئان يملآن العقل بالإعجاب والخشوع
الدائمين المتزايدين... السماء المرصعة بالنجوم
والقانون الأخلاقي الكامن في أعماقنا!

إيمانويل كانت

قبل مناقشة الكيفية التي يتغير بها الناس، وكيفية بناء الشخصية، والخطوات اللازمة لكي يصبح المرء قائداً خادماً ناجحاً، أعتقد أنه من المهم أولاً أن نفهم الطبيعة الإنسانية وبعض العقبات التي يواجهها الناس في رحلتهم نحو التغير والنمو. إن الوعي والبصيرة شيئان في غاية الأهمية من أجل التغير، كما سنناقش لاحقاً.

لقد قمت بتعليم مبادئ القيادة الخدمية على مدار سنوات عديدة في جميع أنحاء العالم، من الولايات المتحدة وحتى أستراليا، ومن المكسيك حتى سكوتلندا، ومن كندا حتى سنغافورة. وعلى مدار كل تلك السنوات، لم أصادف أحداً من المشاركين في ندواتي وحلقاتي الدراسية قام برفع يده ليعبر عن اختلافه مع مبادئ الحب والقيادة الثمانية التي عرضناها. فكما قلت مراراً في هذا الكتاب، فإن تلك المبادئ بديهية وصحيحة وثابتة بذاتها ولا تحتاج إلى دليل أو برهان.

إنني مقتنع بأن هناك سبباً يجعل تلك المبادئ متفقاً عليها بشكل كامل بين كل هذا العدد من الناس وكذلك يجعلها بديهية وصحيحة بذاتها كما قلت. ولكي نفهم الطبيعة البشرية وكذلك شمولية تلك المبادئ بشكل أفضل، أعتقد أنه من الأهمية بمكان أن نفرق بين النسبية المتغيرة للقيم، والأخلاقيات، والتقاليد وبين الطبيعة الثابتة التي لا تتغير للمبادئ.

وإليك ما أعنيه بذلك...

القيم، والأخلاقيات، والتقاليد

تعرف القيم، بشكل واسع فضفاض، على أنها تلك الأشياء التي نعتبرها أو نصنفها على أنها سامية، أو نقدرها، أو نكافئها، أو نحكم عليها بأنها مهمة. والمثل والسلوكيات التي تعتنقها شركة ما وتعتبرها مهمة -القيم- يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً من شركة لأخرى. فكر في قيم مؤسسات مثل منظمة KKK الأمريكية العنصرية المتعصبة، وفي قيم الأمم المتحدة مثلاً، أو منظمة "ملائكة الجحيم" Hell's Angels، والمؤسسات الدينية. إن المؤسسات والأفراد جميعهم لديهم نظم قيمية، قد تبعث على الأسى والحسرة أحياناً، ولكنها دائماً ما تشكل وتوجه سلوك الفرد.

ونفس الشيء يمكن قوله عن الأخلاقيات، التي تعني بمعايير الصواب والخطأ. والقضايا الأخلاقية تتناول التكيف مع معيار معين يحدد المثل الصحيحة والسلوكيات المناسبة، وغالباً ما تكون المعتقدات والممارسات الدينية أو الثقافية هي التي تحدد تلك القضايا.

إن العالم مكان مليء بالاختلاف والتنوع، والثقافات المتنوعة لديها أخلاقيات وقيم شديدة التباين والاختلاف وهي التي تحدد ما

هو صواب وما هو خطأ. تلك الأخلاقيات والقيم يمكن أن تتراوح من أخلاقية التمييز الطبقي إلى عدد النساء اللاتي يمكن أن يتزوجهن الرجل؛ ومن قيمة بقرة مقدسة تتجول في الشوارع إلى أخلاقية نظام الزواج، ومن العري الكامل إلى الحجاب الكامل. ومن الواضح إذن أن السلوكيات الأخلاقية في أحد المجتمعات يمكن بسهولة أن تعتبر غير أخلاقية في مجتمع آخر.

بل إن الأخلاقيات تتغير مع مرور الوقت في الثقافة الواحدة، كما هو واضح فيما حدث في الولايات المتحدة على مدار المائة وخمسين عاماً الماضية. لقد حدث تحول من شرعية نظام العبودية إلى تعديل المادة الثالثة عشرة من الدستور الأمريكي، ومن منح "الرجال فقط" حق التصويت في الانتخابات إلى تعديل المادة التاسعة عشرة من الدستور الأمريكي، ومن التمييز العنصري القانوني إلى قانون الحقوق المدنية الصادر عام ١٩٦٤.

ويمكن تعريف التقاليد إذن على أنها التصرف وفقاً للقواعد السلوكية المقبولة، وبالتالي فهي تصبح نظاماً لتطبيق وممارسة الأخلاقيات، والقيم، والواجبات.

والآن، نعود إلى النقطة الأساسية في مناقشتنا. إنني لم أقابل أبداً أحداً من المشاركين في ندواتي اختلف مع مبادئ الحب والقيادة التي ناقشناها سابقاً. تخيل أن أحدهم رفع يده مثلاً ليقول: "إنني أختلف مع الصدق"، أو يقول: "الاحترام والكرم ليسا من السلوكيات الملائمة"، أو يقول: "إن محاسبة الموظفين على أفعالهم وتصرفاتهم أمر يضر بالشركة".

وبإيجاز، فإن القيم، والأخلاقيات، والتقاليد تختلف بشدة بين الثقافات ومع مرور الوقت. ومن ناحية أخرى، فإن المبادئ بديهية وصحيحة بذاتها. ولكن لماذا هي كذلك؟

المبادئ

يعرف قاموسي المبادئ على أنها "قوانين أساسية شاملة". وعلى عكس القيم، والأخلاقيات، والتقاليد التي تختلف بشدة بين الثقافات وتتغير مع مرور الوقت، فإن المبادئ لا تتغير أبداً.

إن لدينا مبادئ تنطبق على العالم المادي من حولنا وعادة ما تشير إليها باسم "قوانين الطبيعة"، مثل قوانين الفيزياء، والهندسة، والكيمياء.

وبالمثل، هناك أيضاً "قوانين الطبيعة الإنسانية" التي تنطبق على القوانين الطبيعية التي تحكم الفعالية البشرية والسلوك الإنساني الملائم. ويكمن الفارق بالطبع في حقيقة أننا لا نستطيع التمرد على قوانين الطبيعة (مثل الجاذبية الأرضية)، ولكننا نستطيع التمرد على قوانين الطبيعة البشرية.

والدرجة التي نختار أن ننحرف بها عن قوانين (مبادئ) الطبيعة البشرية هي الدرجة التي ننحرف بها عن الطريق الصحيح ونبدأ في الجنوح. وكما قال سيسيل بي. ديميل، مخرج الفيلم الرائع *The Ten Commandments*، معلقاً على تلك المبادئ: "من المستحيل علينا كبشر أن نخرق القوانين. يمكننا فقط أن نحطم أنفسنا في الصدام مع تلك القوانين".

وأعتقد أن هناك أدلة قوية كثيرة تدعم هذا الادعاء.

تخيل مجتمعاً يقدر نقيض المبادئ التي ناقشناها. تخيل -إذا استطعت- مجتمعاً يقدر عدم الصبر، وعدم اللطف، والعجرفة، والأنانية، وعدم الاحترام، وعدم الصفح، والكذب، وعدم النظام والانضباط. هل سيكون هذا مجتمعاً يستحق العيش فيه؟

إذا قرأت تعاليم الديانات السماوية، أو مبادئ أرسطو، أو كتابات كونفشيوس، ستجدها حتماً تحض على مبادئ أساسية مثل الاستقامة، واحترام الحياة البشرية، والتحكم في الذات، والصدق، والشجاعة، والالتزام، والتضحية بالذات. إن ثقافات العالم قد تختلف في تقاليد الزواج مثلاً، ولكن كل الثقافات وكل البشر تقريباً يتفقون على تحريم الزنا.

في الواقع، إن جميع ديانات العالم تدعم فكرة المبادئ الإنسانية العامة تلك. كتب هيوستون سميث في خاتمة كتابه الرائع *The Religions of Man* عن العلاقة بين ديانات العالم الكبرى يقول: "... والعلاقة بين الديانات السماوية هي أنها متماثلة تماماً في جانب مهم منها. أليست كل ديانة تحتوي على شكل ما من أشكال التشجيع على ممارسة القاعدة الذهبية "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك"؟ أليست جميع الأديان تعتبر أن أنانية الإنسان وأهواءه الشخصية هي مصدر متاعبه ومشكلاته وتسعى لمساعدته في التغلب عليها؟".

كيف نحب أن يعاملنا القائد؟ هل نريد قائداً كريماً، متواضعاً، يحترم الآخرين، ويؤثرهم على نفسه، ويصفح عنهم، ويصبر عليهم، ويكون ملتزماً، وصادقاً معهم؟ بالطبع هذا ما نريده. وهنا تكمن الحكمة الرائعة للقاعدة الذهبية عندما يتم تطبيقها على القيادة: كن أنت القائد الذي تريد أن يكونه قائدك.

تحدث مارتن لوثر كينج الابن عن هذا القانون من قوانين الطبيعة البشرية فقال: "هناك قانون في العالم الأخلاقي -قانون صامت، خفي، حتمي، مماثل للقوانين التي تحكم العالم المادي- يذكرنا بأن الحياة تسير في اتجاه معين. لقد كان لهتلر وموسوليني وأمثالهم أيامهم، وربما كانوا يمتلكون قوة هائلة لفترة معينة من الزمن، ولكنهم سقطوا بسرعة وذبلوا مثل العشب الأخضر".

وهكذا نصل إلى انفصال آخر: فإذا كنا جميعاً نتفق على المبادئ العامة المقبولة للسلوكيات الإنسانية، فلماذا إذن نختار كثيراً جداً التصرف بشكل مناقض للمعايير؟

لكي نفهم الإجابة عن هذا السؤال، نحن بحاجة إلى التعمق أكثر في استكشاف الطبيعة الإنسانية، والحس الأخلاقي، والشخصية.

الطبيعة الإنسانية

"د. بيك، ما الطبيعة الإنسانية؟". كثيراً ما يطرح هذا السؤال على أم. سكوت بيك، الطبيب النفسي والمؤلف صاحب أكثر الكتب مبيعاً.

وعندما يطرح عليه السؤال، يتصرف د. بيك كما لو أنه لم يسمع هذا السؤال من قبل مطلقاً، فينظر إلى السقف كما لو كان يتأمل السؤال في عمق، قبل أن ينزع عن عينيه نظارة القراءة ويندفع قائلاً: "الطبيعة الإنسانية هي أن يتبرز المرء في بنطلونه! السؤال التالي من فضلكم".

وبمجرد أن يتمكن الجمهور من تجاوز صدمته، كان بيك يشرع في شرح إجابته.

بالنسبة للأطفال في سن الثانية، التبرز في بناطيلهم سلوك طبيعي للغاية. وفي الواقع، يبدو لهم ما تعرضه عليهم الأمهات في ذلك الوقت منافياً للطبيعة والعقل تماماً: "ماذا يا أمي؟ أتريدين مني أن أصعد فوق هذا الشيء الأبيض، البارد، الكبير؟ محال يا أمي، هذا غير طبيعي!".

وتلك هي فكرة بيك. إن أعظم ما في أننا بشر، وما يميزنا عن مملكة الحيوان، هو أننا نستطيع تعليم وتدريب أنفسنا على القيام بما هو مناف للطبيعة بشكل متكرر إلى أن يصبح "طبيعة ثانية". فما هي "الطبيعة" في أن يغسل المرء أسنانه كل صباح؟ هل رأيت أي حيوان

يفعل هذا من قبل؟ وما هي "الطبيعة" في القراءة والكتابة، أو ممارسة سلوكيات طيبة، أو في مساعدة الآخرين؟ في الحقيقة، إننا في أي وقت نروض فيه أنفسنا على القيام بأي شيء، نفعل بذلك ما هو غير "طبيعي" إلى أن يصبح "طبيعة ثانية".

وعلى عكس البشر، فإن الحيوانات مقيدة بالغريزة بقوة. فعندما تتعرض الحيوانات لمثير من البيئة المحيطة بها، فإنها تستجيب وفقاً لتلك الغريزة المبرمجة بداخلها. وبالطبع تستطيع الحيوانات أن تتعلم بعض الاستجابات الشرطية وأن تكرر نموذجاً سلوكياً معيناً، وهذا هو السبب الذي يجعلنا قادرين على تعليم الدولفين القفز من فوق السلك في الألعاب المائية التي نراها في الملاهي. ولكن الدولفين لا يستطيع بالتأكيد أن ينسب لنفسه الفضل في التدريب الذي حصل عليه. بل إننا حتى لا نعرف يقيناً ما إذا كان يدرك حتى ما يحدث باستثناء أنه سيحصل في نهاية العرض على قدر كبير من السمك!

بينما أكتب هذه الكلمات، تهاجر الفراشات من شمال ووسط الولايات المتحدة لتقضي الشتاء في الجبال غرب المكسيك. وبعض هذه الفراشات عرف عنها أنها تطير لما يصل إلى ألفي ميل، وهي مهمة شاقة إلى حد مذهل. ولكنني مع ذلك أكاد أصاب بالجنون عندما أرى كثيراً من الناس ينفعلون ويتحمسون وينبهرون بهذه الهجرة ويصرحون بأفكار ونظريات حول "عظمة وحكمة تلك الفراشات!".

لماذا تهاجر تلك الفراشات إلى الجبال الموجودة خارج مكسيكو سيتي؟ لأن هذا ما تفعله الفراشات بالغريزة! فهي لا تتمتع بأي حرية في اختيار وجهة رحلتها. ليس هناك قرار اتخذته تلك الفراشات. وقائد تلك الفراشات لا يتمتع بالحرية التي تسمح له أن يعلن في أحد الأعوام قائلاً: "يا رفاق، دعونا نطير هذا العام إلى سانتا باربرا بدلاً من المكسيك. إننا لم نذهب إلى مكان يطل على المحيط منذ قرون!".

وطائر القيق الأزرق الذي يعيش في ميتشجان يبني نفس العش الذي يبنيه طائر القيق الأزرق الذي يعيش في كاليفورنيا. ومرة أخرى، ما من حرية في اختيار السلوك هنا.

وعلى عكس الحيوانات، فإن البشر ليسوا مقيدين بالغريزة بكل هذه القوة، كما أن لديهم بالفعل غرائز "طبيعية" أقل نسبياً من الحيوانات. وحتى الغرائز القليلة التي يجزم البعض بأنها لدى البشر، مثل حب البقاء والإنجاب، يمكن السمو فوقها والترفع عنها، كما هو واضح في حالة الشهداء والعزاب.

لقد وهب البشر قدرات خاصة فريدة مثل الخيال، والإرادة الحرة، والضمير، والوعي للذات. البشر لديهم القدرة الفريدة على "تأمل أحوالهم"، بل وحتى إجراء التغييرات التي تتحول فيما بعد إلى "طبيعة". وبالتأكيد لدى البشر القدرة على أن يختاروا الانحراف عن طبيعتهم. فكر في المسئولية الهائلة التي تفرضها علينا تلك الحرية. فعندما يتعلق الأمر بنوع الشخص الذي يكونه الإنسان، فإن كل إنسان مسئول وحده عن تحديد الشخص الذي سيكونه، وما سيحققه في حياته.

في مشهد رائع من الفيلم الجميل *The African Queen*، يزحف تشارلي ألنوت (الممثل هامفري بوجارت) خارجاً على أرضية المركب ظاهرة عليه بوضوح الآثار البغيضة للإسراف في الشرب واللهو. وفي محاولة لتبرير موقفه بعد الليلة السابقة التي قضاها في السكر والعربدة، قال تشارلي في خجل وارتباك لروز (الممثلة كاثرين هيبورن) إن سلوكه هذا هو مجرد طبيعة بشرية. ومن فوق الكتاب الذي كانت تقرأ فيه روز، حدقت فيه مغضبة، وردت بحدة: "الطبيعة البشرية يا سيد ألنوت هي الشيء الذي جئنا إلى هذا العالم لنسمو فوقه".

المزيد عن الطبيعة البشرية

منذ بضع سنوات مضت، حضرت مؤتمراً كبيراً عن القيادة كانت تلقي الخطاب الرئيسي فيه متحدثة شهيرة.

قالت المتحدثة هذه العبارة في نهاية محاضرتها: "لقد علمنا الدالاي لاما أن جوهر الطبيعة البشرية هو الطيبة. وعلينا جميعاً أن نتذكر تلك الكلمات الحكيمة في رحلتنا في هذه الحياة".

واندفع الجمهور في تصفيق عفوي مستمر لهذه الكلمات الطيبة. إلا أنني وجدت نفسي أهرش في رأسي متحيراً في مؤخرة القاعة، وأتساءل متى سيقفز بول هارفي إلى خشبة المسرح ليخبرنا ببقية القصة.

جوهر الطبيعة البشرية هو الطيبة؟

إنني لست مضطراً للنظر في تاريخ البشرية لما هو أبعد من القرن العشرين -الذي قتل فيه البشر أكثر من ١٠٠ مليون إنسان بأوامر من هتلر، وستالين، وماو في ميادين القتل- لأعرف أن هناك ما هو أكثر من الطيبة في قلوب هؤلاء الناس. وفي الواقع، إنني لست حتى مضطراً للنظر لأبعد من قلبي نفسه لأعرف أن هناك ما هو أكثر من الطيبة بداخله. إن بداخلي طفلاً في الثانية من العمر مقيداً بالسلاسل في المنزل وينبغي أن آخذ حذري منه. وأحياناً يبرز هذا الفتى رأسه ويظهر على السطح ليحقق بعض أغراضه، ويكون علي أن أضربه بعنف ليعود إلى مكانه. وتستطيع زوجتي أن تخبرك بكل شيء عن هذا الطاغية الصغير. وكما قال سي. إس. لويس من قبل، فإننا جميعاً لدينا القدرة على التصرف كالملائكة أو كالشياطين. ويعتمد الشخص الذي نكونه على خياراتنا وقراراتنا، وليس على ظروفنا وأحوالنا.

ولقد تناولت الديانات السماوية كثيراً هذا الميل إلى الشر في البشر. وكانت تشير إليه باسم "الفسوق" أو باسم "الخطيئة الأصلية".

والأمر المثير أن طلاب علم النفس، والفلسفة، وعلم الاجتماع كثيراً جداً ما يتوصلون إلى نفس تلك النتيجة في أبحاثهم ودراساتهم. وفي حديثه عن الأفعال الشنيعة التي يرتكبها البشر أحياناً، قال روبرت أي. سيمون، الأستاذ الإكلينيكي للطب النفسي في كلية طب جامعة جورج تاون: "إن القدرة على ارتكاب الآثام والشرور قدرة عامة في الجنس البشري. وهناك مقياس متدرج للشر بالطبع، يتراوح من الشرور التافهة مثل قطع طريق المرور عمداً على شخص ما، وإلى الشرور الأكبر مثل أفعال التحامل والتمييز، وانتهاءً بالشرور الهائلة المستفحلة مثل تلك التي يرتكبها القتلة والسفاحون. ولكن جذور الشر تكمن بداخلنا جميعاً في النهاية".

كثيراً ما يدهش الناس من فكرة أن الجنس البشري استطاع أن يخرج أشخاصاً منحرفين أشراراً مثل هتلر، أو بول بوت، أو ستالين. وبالنسبة لي، أجد أن حقيقة وجود أشخاص مضطربين غير طبيعيين كهؤلاء لا ينبغي أن تدهشنا لأننا نرى التشوهات، والانحرافات، والشذوذ في الطبيعة. والمذهل في الأمر حقاً هو الكيفية التي تمكن بها مثل هؤلاء الأشرار الخبثاء من تجنيد آلاف البشر الآخرين من أجل تنفيذ مكائدهم وخططهم.

وهذه القدرة الكامنة بداخلنا على فعل الخير والشر على حد سواء تم التعبير عنها بشكل رائع في قصة قديمة. ذات مرة، طلب أحد جنود الساموراي الغلظاء المتعجرفين من أحد أساتذة وحكماء طائفة الزن أن يشرح له الفارق بين الشر والخير. ورد الحكيم بازدراء واشمئزاز: "إنني لن أضيع وقتي مع حثالة مثلك". وعند سماع هذا الرد، استشاط الساموراي غضباً، واستل سيفه الضخم وصاح قائلاً: "سأمزقك إرباً

جزاء هذه الإهانة". ورد حكيم الزن بهدوء: "هذا هو الشر". واستعاد الساموراي هدوءه عندما سمع وفهم الحكمة التي نطق بها حكيم الزن، وقال في تواضع: "أشكرك على حكمتك وبصيرتك أيها الحكيم الطيب". وقال الحكيم: "وهذا هو الخير".

والأشخاص الذين حظوا بمتعة تربية طفل وهو في الثانية من عمره يعرفون جيداً جداً تلك القدرة المزدوجة لدى البشر. هل تذكر أساس شخصية الطفل البالغ عامين من العمر؟ "أنا أولاً! أف لك".

تأمل هذا السؤال.

هل يمكن أن يعلم أحد الناس أطفاله أن يكونوا أشراراً خبثاء؟

هل لدينا حس أخلاقي؟

نعم، إنني أعتقد أن البشر لديهم بالفعل حس أخلاقي داخلي يميزون به بين الصواب والخطأ.

إلا أن القول بأن البشر لديهم حس أخلاقي طبيعي شيء مختلف تماماً عن القول بأن البشر طيبون بالفطرة والسليقة والطبيعة.

إن حسنا الأخلاقي بالصواب والخطأ لابد وأن يتنافس مع أحاسيس، ورغبات، وإغواءات أخرى هي الأخرى "طبيعية" تماماً وبنفس القدر بالنسبة للبشر. وقد تشتمل تلك الرغبات أو الدوافع على اكتساب الممتلكات، أو الانغماس في ممارسة الجنس بشكل غير شرعي، أو الرغبة في المتعة، أو في السلطة، أو تجميع الثروة، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الرغبات "الطبيعية" الأخرى.

وببساطة، فإن حسنا الأخلاقي يتنافس مع الطفل الداخلي ذي العامين الذي يرغب في فرض أسلوبه. والنهاية التي يصل إليها هذا

الصراع بين ما نعلم أنه صحيح وبين الكيفية التي نختار التصرف بها هي التي تشكل شخصيتنا. والمزيد عن ذلك لاحقاً.

مؤخراً، كنت أعلم القيادة الخدمية في أكاديمية القوات الجوية الأمريكية وشاركت في ورشة عمل حول الأخلاقيات. ابتكر منظم ورشة العمل بعض السيناريوهات لمعضلات أخلاقية مثيرة، مثل: "هل من المبرر أخلاقياً أن تكذب على ضباط الجستابو إذا سألوك عما إذا كنت تخفي يهودياً في منزلك؟". ولقد انخرطت المجموعة في جدل طويل في هذه المسائل.

وعلى الرغم من أن هذا النوع من المنافسات والمبارزات العقلية قد يكون مثيراً ومسلياً، فإنني لا أعتقد أن هذه التمارين تفعل ما هو أكثر من الإضافة إلى النسبية الأخلاقية وفكر "رأيي صحيح، ورأيك صحيح" القائم بالفعل والمترسخ إلى حد خطير في المجتمع الأمريكي.

إن الحقيقة هي أن معظم الحياة ليست مجرد مأزق أخلاقي. إنني مقتنع بأن معظم الناس لديهم فكرة جيدة إلى حد معقول على أقل تقدير عما يجب عليهم القيام به في معظم مواقف الحياة. إن لدينا معرفة عامة بالصواب والخطأ، ولدينا ضمير يمكنه أن يوجهنا في هذا الصدد.

والسؤال الوحيد الذي ينبغي طرحه هو: هل لدينا إرادة فعل الشيء الصحيح؟

موجز

إذن يبدو أن هناك حقيقتين على الأقل بشأن الطبيعة الإنسانية.

الأولى: البشر لديهم قدرة فريدة على اتخاذ قرارات أخلاقية تجاه المثيرات والدوافع التي تلقي بها الحياة في طريقهم. إن لدينا القدرة

على اختيار استجابتنا (الاستجابة + القدرة = المسئولية). البشر يستطيعون أن يختاروا أن يكونوا مختلفين، وأن يتصرفوا على عكس ما تمليه عليهم غرائزهم، وشهواتهم، ومثيراتهم الطبيعية وأن يسمو فوق تلك الغرائز والشهوات والأهواء. البشر يستطيعون أن يختاروا فعل ما هو غير طبيعي حتى يصبح طبيعياً.

والثانية: البشر لديهم القدرة على فعل الخير والشر. إلا أن الميل على السلوكيات السيئة البغيضة هو الحالة الأكثر طبيعية التي من المحتم مقاومتها. وكما نعرف جيداً، فإن الحديقة التي لا يتم العناية بها تمتلئ سريعاً بالأعشاب الضارة. وإرادة القيام بما هو صحيح هي النقطة التي تلتقي عندها النوايا بالأعمال. وتلك الإرادة في فعل الشيء الصحيح يجب تنميتها وتطويرها وتدعيمها بعناية واهتمام حتى لا نتحول نحن أيضاً لنصبح مثل العديد من الأشرار الذين عاشوا على سطح هذا الكوكب.

والخبر السار هو أن هناك مجموعة من السمات النفسية -عضلة أخلاقية إن شئت أن تسميها هكذا- تمنح البشر الإرادة، والشجاعة، والقوة التي تمكنهم من فعل الشيء الصحيح.

تلك العضلة الأخلاقية تمكن البشر -إذا تمت تنميتها وتقويتها- من تقديم المبدأ على النفس ومن السمو فوق المصلحة الشخصية والإشباع الفوري للأهواء والرغبات. وتلك العضلة الأخلاقية القوية تستطيع أن تخضع كل الأشياء التي يمكن أن تعترض طريق القيام بالشيء الصحيح.

ولدينا اسم لتلك العضلة الأخلاقية.

واسمها هو الشخصية المستقيمة.

عن الشخصية والتغير الإنساني

القيادة هي الشخصية في ميدان العمل.

وارين بينيس

تسع وتسعون بالمائة من إخفاقات القيادة
هي إخفاقات للشخصية.

الجنرال نورمان شوارزكوف

نالت كلمة الشخصية الكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة.

ومنذ وقت ليس طويلاً، كان هناك جدل محتدم حول أهمية الشخصية وقيمتها بالنسبة للقيادة. بل إن البعض قال إن الشخصية لا علاقة لها بالقيادة من قريب أو بعيد. هل كنت تعتقد في هذه الفكرة؟ إذا كنت لا تعتقد أن الشخصية مهمة للقيادة، فقط اسأل نفسك هذين السؤالين: هل الأشخاص عديمو الشخصية يؤثرون فيك أو يلهمونك أو يحفزونك على العمل؟ هل لديك علاقات وطيدة مع عديمي الشخصية؟

إن كلمة الشخصية كلمة ذائعة الاستخدام، خاصة في أوقات الانتخابات، ولكنها مفهوم كثيراً ما يساء فهمه. ولكي تفهم مفهوم

الشخصية بشكل أفضل، علينا أولاً أن نفرق بين الشخصية الحقيقية والشخصية الظاهرية.

الشخصية الظاهرية

تأتي كلمة الشخصية الظاهرية في اللغة الإنجليزية *Personality* من الكلمة اللاتينية الأصل *Persona*، وهي الكلمة التي كانت تستخدم أصلاً لتشير إلى الأقنعة التي كان يرتديها الممثلون المسرحيون في المسرحيات اليونانية القديمة والتي أصبحت تشمل أيضاً الدور الذي يلعبه الممثل. ويمكن وصف الشخصية الظاهرية على أنها القناع الذي نرتديه ونظهر به على العالم.

يتفق معظم علماء النفس اليوم على أن الشخصية الخارجية للمرء تكون قد تشكلت وتطورت وترسخت تماماً ببلوغ سن السادسة. وهناك العديد من نظم رسم الشخصية الظاهرية والأدوات الأخرى المتاحة لقياس الشخصية الظاهرية والنزعات، والميول، وأنماط العلاقات. على سبيل المثال، طريقة DISC هي أداة معروفة وشهيرة تقيس أنماط العلاقات الأربعة الأساسية: وحرف D هو اختصار لكلمة Dominance وتعني السيطرة، وحرف I هو اختصار لكلمة Influencing وتعني التأثير، وحرف S هو اختصار لكلمة Steadiness وتعني الثبات والاستقرار، وحرف C هو اختصار لكلمة Conscientious وتعني الضمير. وهناك قدر كبير من الأدلة العلمية التي تدعم تلك الأنماط الأربعة الأساسية، ومعظمنا بمثابة مزيج معقد منها جميعاً مع وجود نمطين سائدين في المعتاد. وتتراوح أنماط الشخصية الظاهرية بين انبساطي وانطوائي، وبين منفتح وخجول، وبين صاحب النمط (أ) وصاحب النمط (ب)، وبين عدواني وسلبي، وبين مرح ومتزمت، وبين مرن ومتصلب، وبين مثير وممل، وبين متحد ومفاوض، وغير ذلك.

ويمكن أن تشتمل الشخصية الظاهرية على "صورة اجتماعية" سطحية يعرضها الناس مثل الكرم، واللطف، والتأثير. إلا أن ما تراه ظاهرياً قد لا يكون هو ما يحصل حقيقة. ولقد عرفنا جميعاً أشخاصاً لا تتفق شخصيتهم الحقيقية مع شخصيتهم الظاهرية. وقد عبر سقراط عن ذلك منذ أكثر من ألفي وثلاثمائة عام مضت بقوله: "أعظم طريقة يعيش بها الإنسان بشرف في هذا العالم هي أن يكون الشخص الذي يتظاهر بأنه هو".

الشخصية الظاهرية ليست وثيقة الصلة بالقيادة لأن القيادة لا تهتم بالأسلوب. فالقيادة تهتم في الواقع بالجوهر. فالشخصية الظاهرية هي الأسلوب والشخصية الحقيقية هي الجوهر.

لقد التقيت قادة رائعين لهم أساليب عديدة مختلفة، فمنهم من كان يفكر غالباً باستخدام جانب المخ الأيمن، ومنهم من كان يفكر باستخدام جانب المخ الأيسر، ومنهم الطويل، والقصير، والبدين، والنحيف، والخطيب المفوه، والمتلعثم، والحاسم، والوديع، وصاحب الشخصية الساحرة، والممل، والأنيق، والمهلهل. انظر القادة العظماء في التاريخ وسوف تجد نطاقاً كاملاً من أساليب القيادة في أمريكا يتراوح بين توم لاندري إلى فينس لومباردي، ومن جنرال برادلي إلى جنرال باتون، ومن ماري كاي أش إلى لي ياكوكا، ومن فرانكلين روزفلت إلى رونالد ريجان، ومن مارتن لوثر كينج الابن إلى بيلي جراهام.

ولقد كان لكل منهم أسلوب مختلف للغاية في القيادة عن الآخرين، إلا أنه كان فعالاً في طريقته الفريدة الخاصة به.

الشخصية الحقيقية

قال دوايت مودي، رجل الدين المخلص الذي عاش في القرن التاسع عشر، ذات مرة: "الشخصية الحقيقية هي ما يكونه المرء خالياً".

وكلمة Character الإنجليزية التي تعني جوهر الشخصية مشتقة من كلمة يونانية تعني "الطبع". فالشخصية الحقيقية للإنسان إذن هي العلامة المرئية الدالة على طبيعته الداخلية. والشخصية الحقيقية هي الجوهر الكامن تحت الشخصية الظاهرية (القناع).

وكما ذكرنا سابقاً فإن الشخصية الظاهرية تتشكل وتترسخ بشكل عام بحلول سن السادسة، ولكن الأمر يختلف مع الشخصية الحقيقية. إن الشخصية الحقيقية هي هدف متحرك ينبغي أن يستمر في النمو والتطور على مر الحياة بأكملها في البشر الأسوياء. ومن هنا يأتي مصطلح النضج. والشخصية الحقيقية أهم كثيراً بالطبع من الشخصية الظاهرية، كما هو واضح في حقيقة أن المجتمع لا يحاسب الناس على سمات شخصيتهم الظاهرية ولكنه بكل تأكيد يحاسبهم على سلوكياتهم (الشخصية الحقيقية).

فالشخصية الحقيقية إذن هي شيء مختلف تمام الاختلاف عن الشخصية الظاهرية. والشخصية الحقيقية هي نضجنا الأخلاقي، الذي هو استعدادنا للقيام بالشيء الصحيح حتى عندما -وربما خاصة عندما- يكلفنا هذا شيئاً ما. وفي الواقع فإنني لست أثق في تصرف ما يكون نابعاً من الشخصية الحقيقية ما لم يكلف شيئاً ما. والحقيقة أن شخصيتنا الحقيقية تنكشف عندما يكون ثمن فعل الشيء الصحيح أكثر مما نحن مستعدون لدفعه.

الشخصية الحقيقية هي قوتنا الأخلاقية على التصرف وفقاً للقيم والمبادئ الصحيحة والملائمة. إن الجزء الصعب في الحياة هو عدم معرفة ما هو صحيح مع فعل ما هو صحيح. ومرة أخرى، شخصيتنا هي مستوى التزامنا بفعل الشيء الصحيح، وهو ما يوضح أن القيادة هي "الشخصية في ميدان العمل". إن القادة يسعون لفعل الشيء الصحيح.

إنني لا أعرف شيئاً عن الحروب والمعارك التي تخوضها كل يوم، ولكن ينبغي علي أن أخبرك أن هناك معارك تدور بداخلي كل يوم.

فدائماً ما تكون هناك معارك دائرة بين ما أريد فعله وما ينبغي علي فعله. هناك حروب تدور بين ما أعلم أنه يجب علي القيام به وبين الطريق المختصر الذي قد أرغب في سلوكه اليوم. وكما ذكرت من قبل، فإنني أخوض بانتظام معارك مع ذلك الطفل ذي العامين الكامن بداخلي والذي يرغب في فرض طريقته وأسلوبه.

وتطوير الشخصية هو الفوز بتلك المعارك بشكل متكرر إلى أن تصبح تلك عادة.

تذكر أن أي شخص يستطيع أن يحب الناس الذين يروقون له ويشعر نحوهم بالإعجاب. أي شخص يستطيع أن يتملق الأشخاص المهمين. وحتى الأشخاص الأكثر خسة وحقارة وجدارة بالازدراء على سطح هذا الكوكب يستطيعون أن يحبوا من يروقون لهم. وهناك مقولة قديمة تقول إنك تستطيع الحكم على شخصية الناس الحقيقية من خلال الكيفية التي يعاملون بها الناس الذين لا يستطيعون إفادتهم بشيء. ومرة أخرى فإن القيادة (الشخصية الحقيقية) هي فعل الشيء الصحيح حتى عندما لا نشعر بالرغبة في ذلك، وربما خاصة عندما لا نشعر بالرغبة في ذلك.

ومرة أخرى فإن الرسالة التي آمل أن تستوعبها بشكل كامل هي أن تطور القيادة وتطور الشخصية هما شيء واحد.

التعزيز والطبيعة

ما من شك في أن العادات الطيبة والسيئة التي تشكل شخصيتنا الحقيقية تؤثر فيها بقوة عوامل الوراثة والبيئة. تؤثر، نعم؛ ولكن تحدد، لا.

إننا نعلم أن التوائم المتماثلة الذين يولدون بنفس الجينات الوراثية وينشئون في نفس البيئة يكبرون ليصبحوا أشخاصاً ناضجين شديدي الاختلاف في الشخصية. بل الأكثر من ذلك أن التوائم المتحدة الذين

يشتركون في نفس الجينات الوراثية، وينشئون في نفس البيئة، ويشتركون في نفس الجسد غالباً ما يكبرون ليصبحوا أشخاصاً مختلفين ومتفردين بشكل هائل يدعو للدهشة حقاً.

إن "المواد الخام" لشخصياتنا الجينية والبيئة التي نعيش ونتربى فيها تختلف اختلافاً كبيراً من شخص لشخص. على سبيل المثال، الشخص الذي لديه شخصية ظاهرية انبساطية ممزوجة بطفولة رائعة نال فيها الدعم والحب يتمتع بمزايا كبيرة عن الشخص الذي تقيده شخصية ظاهرية حزينة ممزوجة بطفولة تعرض فيها للإساءة ولم يحظ بأي نوع من أنواع الحب.

ومع ذلك فهناك أمثلة لا حصر لها على أشخاص نشئوا في ظروف رهيبة ولكنهم قرروا السمو كثيراً فوق ظروفهم، والتحول إلى قادة رائعين، وصنع حياة طيبة لأنفسهم وعائلاتهم. وهناك أيضاً أمثلة لا حصر لها على أناس حصلوا في طفولتهم على كل شيء وتمتعوا بكل ميزة وهبة ومع ذلك اختاروا أن يعيشوا حياة ملؤها الخزي والعار.

ومع ذلك فصحيح أن بعضنا سيكون عليه أن يعمل بجهد أكبر من الآخرين وفقاً للمنح التي حصلنا عليها عند الميلاد والمواهب والقدرات التي وهبنا إياها. وبالمثل فإن الرياضيين، والموسيقيين، والطلاب، والقادة "الطبيعيين" أو "الموهوبين" قد لا يحتاجون للتدريب لنفس الفترة الزمنية التي يقضيها غيرهم في التدريب.

إن لدينا جميعاً ميولاً وإعاقات طبيعية يمكن أن تتحول إلى عقبات تعوق تطور شخصياتنا. والبعض يختارون التغلب على عقباتهم؛ والبعض يختارون عدم التغلب عليها. ولكن في النهاية، فإن حقيقة ذاتنا، والشخصية التي أصبحنا عليها، هي إلى حد كبير نتيجة لقراراتنا في الماضي والحاضر. وبالطبع فإن نمونا وتطورنا الشخصي يتطلبان منا أن نكون ناضجين بما يكفي لتقبل تلك المسئولية، لأننا إذا

لم نكن مستعدين لتحمل مسئولية ماضينا، فإننا على الأرجح سنكون غير مستعدين لتحمل مسئولية مستقبلنا.

إن وضعنا الراهن هو نتاج قرارات الماضي والحاضر، ولكنه لا ينبغي أن يملي علينا وضعنا المستقبلي. إن وضعنا المستقبلي، وشخصيتنا المستقبلية، هي أشياء ستحددها القرارات التي نتخذها اليوم وغداً.

والخبر السار هو أننا نستطيع أن نختار أن نكون مختلفين في المستقبل، بداية من اليوم.

الشخصية عادة

بعبارة بسيطة، الشخصية هي المجموع الإجمالي لعاداتنا، أو مجموعة الفضائل والرذائل الشخصية الخاصة بكل منا.

إن الشخصية السوية هي معرفة الخير، وفعل الخير، وحب الخير؛ عادات العقل، وعادات الإرادة، وعادات القلب. كتب أرسطو يقول: "تتحقق الفضيلة الأخلاقية نتيجة للعادة... إننا حقيقة ذاتنا تتجسد فيما نفعله بشكل متكرر. إننا نصبح عادلين عن طريق القيام بتصرفات عادلة، ونصبح مسيطرين على أنفسنا عن طريق القيام بأفعال تنم عن السيطرة على الذات، ونصبح شجعان عن طريق القيام بأعمال شجاعة.

وكما ذكرت من قبل، فلقد كنا نعلم ابنتنا البالغة من العمر ثماني سنوات الآن معنى الشخصية منذ سبع سنوات. مراراً، ومراراً، ومراراً! "كوني صبورة، لا تقاطعي، كوني لطيفة، كوني منصتة جيدة، لا تكوني متعجرفة، فكري في الآخرين، اصفحي، كوني صادقة، ثابري"، وغير ذلك كثير.

هل تظن أنه من الصعب أن تعلم كلباً عجوزاً حيلاً جديدة؟ إن تلك "الجراء الصغيرة" غاية في الصعوبة أيضاً!

وبإيجاز، فإننا مخلوقات معتادة، وقراراتنا هي التي تشكل ذلك الكيان الذي نسميه "أنا". القول المأثور القديم يعبر عن ذلك جيداً: الأقوال تصبح أفعالاً، والأفعال تصبح عادات، والعادات تصبح شخصية، والشخصية تصبح مصيراً.

وبعبارة أخرى، فإن الشخصية يمكن أن تقرر المصير، ولكن المصير لا يحدد الشخصية.

إن قراراتنا هي التي تحدد شخصيتنا.

بناء الشخصية

على نحو تقليدي، الشخصية مبنية على استعارة المقعد ثلاثي الأرجل. إحدى الأرجل تمثل المنزل، الذي تعلم فيه الأطفال واستوعبوا المعتقدات الأخلاقية والعادات الأخلاقية على مدار أعوام من التربية المحبة. ورجلا المقعد الثانية والثالثة تمثل المدرسة المحلية والمجتمع المحلي، التي تعلم فيها الأطفال أو الأفراد معايير السلوك الراقي.

على مدار عقود عديدة، بدا وكأن الجميع يتشابهون تماماً. فالتورط في مشكلة في المدرسة أو في المنطقة السكنية يعني أن تصبح الأمور أسوأ في المنزل.

إن تعليم ومساعدة الأطفال في تطوير وتنمية عادات الشخصية هو إحدى أكثر المنح التي يمكن أن يمنحها الآباء لأولادهم أهمية على الإطلاق. وكما قال عالم النفس ويليام جيمس: "إذا استطاع الصبية والشباب أن يدركوا بأي سرعة سيصبحون مجرد مجموعات من العادات، فإنهم سيمنحون مزيداً من الاهتمام لسلوكياتهم وتصرفاتهم بينما يكونون في طور التشكل والليونة... إن كل ضربة صغيرة من

الفضيلة أو الرذيلة تترك جرحاً صغيراً باقياً". وقد اتفق أرسطو مع ذلك حين قال: "العادات التي نشكلها في مرحلة الطفولة لا تصنع اختلافاً بسيطاً؛ إنها تصنع كل الاختلاف".

إننا نقدر المواهب في هذا العالم ونكافئها بسخاء. إلا أنني ما زلت مقتنعاً أن الشخصية الممتازة تستحق التكريم والمكافأة أكثر بكثير من الموهبة.

لماذا؟ لأن العديد من المواهب المتميزة التي يمتلكها الناس هي مواهب وقدرات طبيعية منحها الله لنا دون أن نسعى ونتعب في اكتسابها. وعلى النقيض من ذلك، فإن الشخصية الناضجة التي تمت تنميتها بعناية هي شخصية فريدة شكلها الشخص بما لديه من مواد خام قراراً وراء قرار، ويوماً وراء يوم، وعاماً وراء عام، بغض النظر عن عيوبها أو تشوهاتها. إنها شخص فريد تم تشكيله من خلال العمل الجاد، والشجاعة، والالتزام، واتخاذ القرارات الصحيحة حتى عندما تكون تلك القرارات صعبة أو لا تلقى قبولاً أو ترحيباً.

صديقتي إليزابيث

أود أن أختم هذا القسم عن الشخصية بعرض تجربة شخصية مررت بها ولن أنساها أبداً.

منذ بضع سنوات مضت، ماتت واحدة من أكثر الناس الذين كنت أفضلهم وأحبهم في هذا العالم. كان اسمها إليزابيث مورين، وهي سيدة عجوز رائعة كنت أنا وزوجتي قد اخترناها لتكون جدتنا "بالتبني" منذ سنوات عديدة مضت.

كانت إليزابيث في التاسعة والثمانين من العمر عندما ماتت، ولكنها كانت واحدة من أكثر الناس الذين عرفتهم في حياتي كلها حيوية ونشاط. إنها لم تكن متشائمة بشأن العالم ولم تكن تفكر في أنها

قد وصلت إلى مرحلة تجعلها تعرف كل شيء في العالم. لقد كانت منفتحة دائماً على الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لإنجاز الأشياء. لقد كانت سيدة هادئة، بل وخجولة، ولكنها عندما كانت تتحدث، كان الأشخاص الذين يعرفونها جيداً ينصتون باهتمام لأنها كثيراً ما كانت تلقي بتعليقات حكيمة عميقة. وكانت المشكلة هي أنه كان ينبغي الإنصات بانتباه لفهم ما تقوله.

ذهبت لزيارة إليزابيث في المستشفى عندما كانت تحتضر، وأقل ما يمكنني قوله إنني كنت في شدة الحزن. وبينما كانت تواسيني، قالت إنها ترغب في أن تطلعني على شيء علمته عن الشخصية الآن بينما تحتضر. لقد كانت كعادتها ترغب في أن تمنحني هدية قبل أن تودع عالمنا.

ولقد سارت المناقشة كما يلي: "جيم، الآن وأنا أحتضر، يأتي جميع أصدقائي القدامى ليزوروني".

"نعم أعلم يا إليزابيث؛ لقد كان الناس ينتظرون في صف طويل في ممر المستشفى على مدار أيام عديدة الآن".

فكرت للحظة ثم قالت شيئاً لن أنساه ما حييت: "جيم، أتعلم، إن أصدقائي الكبار هم كما كانوا تماماً عندما كانوا صغاراً؛ فقط زادت الدرجة أكثر".

هل فهمت هذا؟

وحيث إنني لم أكن أنصت بانتباه كافٍ أيضاً، فقد اضطررت إلى أن أسألها: "ماذا تعنين يا إليزابيث؟".

أجابت: "حسناً، إن أصدقائي الذين كانوا أنانيين ومستغرقين في ذاتهم منذ ثلاثين عاماً؛ حسناً، عليك أن تراهم الآن. إنهم يأتون إلى غرفتي، ويجلسون إلى جوار فراشي، ويتحدثون عن أنفسهم ومشكلاتهم لتسعين دقيقة، ثم يغادرون. وأظل أنا أتساءل عن سبب مجيئهم".

وأردفت قائلة: "وماذا عن هؤلاء الذين كانوا ينتهجون نهجاً طيباً منذ ثلاثين عاماً؟ أولئك الذين كانوا يهتمون بالآخرين ويسخرون أنفسهم لهم؟ ليتك تراهم الآن يا جيم. إنهم أشبه بالقديسين".

أخضر وفي نمو أو ناضج وفاسد.

إنني أفتقد إليزابيث حقاً.

إن القرارات التي نتخذها يومياً لم تحدد فقط ما نحن عليه اليوم ولكنها تحدد أيضاً ما سنصبح عليه في المستقبل. ومرة أخرى، يقول سي. إس. لويس: "هذا هو السبب الذي يجعل للقرارات الصغيرة التي نتخذها كل يوم مثل هذه الأهمية غير المحدودة. إن أصغر فعل خير تقوم به اليوم يمكن أن يكون بمثابة اغتنام لنقطة استراتيجية يمكنك من خلالها أن تحقق انتصارات لم تحلم بها مطلقاً بعد بضعة شهور قليلة. والانغماس واضح التفاهة في إشباع الرغبات أو الغضب اليوم يمكن أن يكون بمثابة خسارة منطقة مرتفعة أو خط سكك حديدية أو جسر يشن منها العدو هجوماً ما كان ليتمكن منه لولا هذا".

كيف يتغير الناس

الحقيقة هي أنه ليس هناك نبل في أن تتفوق على شخص آخر. إن النبل الحقيقي الوحيد هو أن تتفوق على ذاتك السابقة.

ويتني أم. يانج الابن

لست أعرف حقيقة أكثر تشجيعاً من قدرة الإنسان التي لا شك فيها على الارتقاء بحياته من خلال بذل الجهد الواعي.

هنري ديفيد ثورو

إذا كنت قد وصلت إلى هذا الجزء من الكتاب، فإنني سأفترض أنك ملتزم حقاً بالتحسن الشخصي المستمر. وكما ذكرت سابقاً، فإنك بالتأكيد لا تستطيع التحسن ما لم تتغير. وليس كل التغير تقدماً، ولكن كل التقدم يتطلب تغيراً.

وهنا تكمن الصعوبة.

هل يستطيع الناس التغير حقاً؟

عندما أعمل مع الأشخاص الراغبين في تحسين مهارات القيادة الخاصة بهم، عادة ما أجد أنه من المفيد أن أراجع نماذجهم الفكرية بشأن التغيير.

إنني أجد أن العديد من الناس لديهم معتقدات راسخة تقول إن الناس لا يستطيعون حقاً أن يتغيروا إلى هذا الحد، إن استطاعوا أن يتغيروا أصلاً. والثقافة الأمريكية تشتمل على العديد من الأقوال التقليدية التي تدعم هذه الكذبة مثل: "لا يستطيع النمر تغيير الموقع الذي ألفه"، أو "لا يمكنك تعليم كلب عجوز حيلاً جديدة". كم مرة سمعنا فيها الناس يقولون: "أنا هو أنا، ولن أتغير أبداً"؟ ويا لتلك العبارات من شعارات رائعة بالنسبة للكسولين الخمولين! ويا له من مبرر رائع لعدم تحمل المسئولية عن حياتنا، وعن الاتجاه الذي نسير فيه، وعن الشخصية التي نشكلها كل يوم. وبالمناسبة، من الذي قال إنك لا تستطيع أن تعلم كلباً عجوزاً حيلاً جديدة؟ إنني أعتقد أن تلك إهانة للكلاب، ناهيك عن البشر!

فإذا كنت لا تعتقد أن الناس يستطيعون التغير حقاً، فإنني أقترح عليك أن تزور مكتبتك المحلية، وتراجع قليلاً من آلاف الكتب التي ستجدها هناك حول الكيفية التي غير بها الناس حياتهم إلى الأبد

وأصبحوا أشخاصاً مختلفين تماماً عما كانوا عليه في يوم من الأيام. فإذا كنا لا نعتقد أن الناس يستطيعون التغير، فلا مجال لمحاولة تطوير مهاراتنا في القيادة، لأن هذا سيتطلب منا التغير.

صحيح أن التغيير قد يكون صعباً وغير مريح، وأن البعض يقاومون التغيير بعنف أكبر من غيرهم. ويذكرنا عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو الذي اشتهر بواسطة نموذج "هرم الاحتياجات البشرية" بمدى قوة الحاجة إلى الأمن والأمان، وبأنه متى تحقق هذان الاحتياجان، ينبغي علينا مقاومتهما من أجل التغير والنمو المستمرين.

إن اعتناق التغيير لا يتأتى بشكل "طبيعي" للبشر. والخبر السار هو أن تقبل التغيير، وحتى اعتناقه، هو سلوك يمكن تعلمه وأنه يمكن أن يتحول إلى طبيعة مألوفة عند ممارسته على مدار فترة من الوقت. وعلى الرغم من صعوبة التغيير وعدم الارتياح الذي نشعر به تجاهه، فإن الخبر السار هو أن البشر يستطيعون النمو والتغير للأفضل، وكثيراً ما يفعلون ذلك بالفعل.

وباختصار، إننا نكون مخطئين إذا اعتقدنا أن الناس لا يستطيعون التغير.

ولكننا نكون مخطئين أيضاً إذا اعتقدنا أن التغيير أمر سهل المنال.

خطوات نحو التغير والنمو

إنني أدين بفضل كبير للكاتب ألين ويليس الذي كتب الكتاب الصغير *How People Change* منذ أكثر من ثلاثين عاماً مضت. إنه عمل رائع يتناول التغير الإنساني، وأوصي بقراءته.

الافتراض الأساسي في كتاب ويليس هو أن التغير الإنساني بوجه عام يمر بأربع مراحل: المعاناة، التبصر، الإرادة، وأخيراً التغيير نفسه.

وبناءً على سنوات خبرتي في التعامل مع القادة ومساعدتهم في عملية النمو والتغير، وجدت أن تلك المراحل تصيب كبد الحقيقة.

المعاناة (الصراع)

المرحلة الأولى التي نواجهها عادة عند التعامل مع القادة ("الطلاب") هي التي أسميها عادة مرحلة الصراع، أو ما يشير إليه ويليس باسم "المعاناة". إن معظمنا يحتاج إلى بعض الصراع، أو الألم، أو الضيق من أجل التحرك خارج منطقة ارتياحه. وسواء كان مرغوباً أو لا، وسواء كان سهلاً أو لا، فإن الألم دافع قوي للتغيير. يقول ستيفن كوفي، مؤلف سلسلة "العادات السبع" *Seven Habits*: "أعتقد أن المصدر الرئيسي للتغير الشخصي هو الألم.... فإذا لم تشعر بالألم، فإن الدافع للتغيير لا يكون كافياً على الإطلاق".

على سبيل المثال، عادة ما يكون الألم أو بعض الأعراض المزعجة هي التي تدفعنا للذهاب إلى الطبيب، أو طبيب الأسنان، أو الطبيب النفسي، أو عيادة فقد الوزن، أو إلى مجموعة متنوعة من الأماكن الأخرى بحثاً عن الارتياح من الألم أو الضيق.

وبالتأكيد هناك أناس يمرون بأحداث عاطفية مؤثرة تغير مسار حياتهم المستقبلية إلى الأبد. ولكن هذا النوع من التغير نادر الحدوث مقارنة بالغالبية العظمى من الناس الذين يحتاجون إلى بعض المعاناة أو الصراع لكي يتحركوا خارج منطقة الجمود والملل الذي يعيشونه نحو التغيير.

وعند تطبيق هذا الضيق (المعاناة) على القيادة، تكون هناك مجموعة من الأعراض التي يمكن أن تجعل الناس يتحركون نحو تطوير مهارات القيادة لديهم. ويمكن أن يأتي الصراع من العديد من المصادر المختلفة: رئيس يطلب تحسين مهارات القيادة، مشكلات في العلاقات، مشكلات عائلية، مشكلات خاصة بالصحة، تلقي تقييم سيئ من المرءوسين يدل على وجود مشكلات، الطلاق؛ وقائمة الأعراض قائمة طويلة للغاية.

وأحياناً، عندما أبدأ المشاركة في الموقف القائم بالفعل، يكون هناك شعور لدى القائد أو لدى فريق القيادة بالألم أو الانزعاج أو عدم الارتياح كما وضحت سابقاً.

وعلى نقيض ذلك، فإنني أبدأ أحياناً لأن قائداً حقيقياً يفرض على نفسه الصراع والألم والضيق بواسطة الإصرار على تحقيق التحسن الشخصي و/أو المؤسسي المستمر. وكما ذكرت سابقاً، فإنني أنا وزوجتي غالباً ما يكون تعاملنا مع مؤسسات صحية للغاية أو مضطربة للغاية.

التبصر

وبمجرد أن نستحوذ على انتباه الطالب، تكون المرحلة التالية هي التبصر والتعلم.

ويشتمل التعلم على أن يصبح الطالب واعياً بالكيفية التي تدمره بها سلوكياته وعاداته والتي تسمم بها علاقاته. ويشتمل التبصر على الوصول إلى اتفاق ذهني على أن التغير ممكن، إذا كان الطالب مستعداً بحق للتغير والنمو. إنه يشتمل على إدراك أن التغير صعب، وأنه بدون التعاون والالتزام الكاملين من جانب الطالب، فلا معنى مطلقاً للاستمرار.

ويشتمل التبصر أيضاً على فهم الحرية الهائلة التي نمتلكها نحن البشر للتأمل في حالنا، واستكشاف سلوكيات بديلة، واتخاذ قرار التغير. إن القادة يخطئون بشدة عندما يقولون: "إنني قائد سيئ فحسب"، أو "هذا هو أنا"، أو "وما الفائدة؟". وعلى الرغم من أن تلك التعبيرات تحدد حال القائد في الماضي والحاضر بالفعل وقد تحدد مستقبله أيضاً، فليس من المحتم أن تكون تلك هي الحال.

وينبغي أن يشتمل التبصر على أن يتشبث الطالب بالأمل. الأمل الذي ينبع من فهم أن التغيير يمكن أن يحدث ويحدث بالفعل بانتظام في العالم الحقيقي والاعتقاد في ذلك. إن المحتالين يمكن أن يصبحوا مواطنين شرفاء، ومدمني الكحوليات يمكن أن يستقيموا، وأولئك الذين يستحوذ عليهم أسلوب ضباط الجستابو يمكن أن يتغيروا أيضاً.

يا له من خبر رائع!

الإرادة = النية + العمل

ها نحن نعود إلى القرارات مرة أخرى!

عند قرب نهاية ندواتي، كثيراً ما أقول لجمهوري: "إذا غادرتم ورشة العمل تلك ولم تطبقوا شيئاً واحداً على الأقل مما تعلمتموه فيها، فإننا بذلك نكون قد أهدرنا الكثير من الوقت القيم. وبالإضافة إلى ذلك فإننا بذلك نكون أيضاً قد سرقنا أصحاب الشركة أو أياً كان من دفع ثمن تذكرة الحضور، لأن المعرفة الذهنية بدون تطبيق لا قيمة لها ولا جدوى منها. فلو أن حاملي الأسهم قد أرادوا فقط أن تحصل على شعور بالدفء والراحة اليوم، لكان من الممكن أن نوفر عليهم الكثير من المال عن طريق إرسال اسطوانة فيديو رقمية عليها أحد الأفلام الرائعة لتستمتع بمشاهدته في منزلك المريح بينما يغمرك الدفء، ثم تعود إلى العمل صباح أول أيام الأسبوع دون أن يتغير شيء". ما من جدوى من تعلم ما هو صحيح ثم عدم فعل ما هو صحيح.

إن ما يحتاجه التغيير هو الالتزام المطلق من جانب الطالب. ويشتمل هذا الالتزام على الاستعداد للتغير وبذل الجهود اللازمة لصنع التناسق والانسجام بين النوايا والأفعال. ويشتمل هذا الالتزام على العزم على التصرف بشكل مختلف مراراً وتكراراً ثم مراراً وتكراراً إلى أن تصنع عادات جديدة.

هل ترغب في الشفاء؟

هذا الالتزام والاستعداد للتغير من الصعب تحديده على السطح. إننا غالباً لا نعرف مدى التزام الناس إلى أن يبدأ العمل الصعب. مرة أخرى، يقول الناس الأشياء الصحيحة مثل: "أوه، إنني أرغب في النمو وفي أن أكون الأفضل"، أو "إنني أؤمن بالتحسن المستمر!"، ولكن أفعالهم نحو التحول إلى شيء مختلف عما هم عليه الآن دائماً ما تفضح قناعاتهم الحقيقية.

قرأت ذات مرة قصة تروى عن السيد المسيح ورجل كان شديد المرض ولم يكن قادراً على المشي لمدة أربعين عاماً تقريباً. سأل المسيح الرجل سؤالاً كنت أعتقد أنه شديد الغرابة. قال له: "هل ترغب في الشفاء؟".

وعندما قرأت هذه القصة لأول مرة، تعجبت بحق من السؤال: "هل ترغب في الشفاء؟". كنت أقول لنفسي: ومن ذا الذي لا يرغب في الشفاء. كنت أتخيل رجلاً يعيش حياة من العجز والمرض، ولا أتصور كيف يمكنه ألا يرغب في الشفاء. فمن ذا الذي لا يرغب في الشفاء والتمتع بكامل صحته من جديد؟

ومنذ ذلك الحين وحتى الآن، علمت أن هناك العديد من الناس ممن لا يرغبون في الشفاء.

قال معلم حكيم لزوجتي أثناء حضورها إحدى الندوات النفسية: "عندما تتعاملين مع أحد المرضى، حاولي دائماً أن تعرفي "المكسب" الذي يعود عليه من وراء هذا المرض".

وتقول زوجتي إنها الآن تفهم بشكل أفضل ما كان يعنيه معلمها الحكيم بتلك العبارة. فهناك العديد من المكاسب المحتملة التي تعود على الناس من وراء حالتهم التي هم عليها والتي غالباً ما يختارونها بأنفسهم. وقد تشتمل تلك المكاسب على نيل الكثير من الاهتمام، وعدم الاضطرار إلى العمل من أجل كسب العيش، وتلقي خدمات الآخرين، وشعور الآخرين بالأسى من أجلهم، والعديد من المكاسب الأخرى.

تقول زوجتي إنها قابلت العديد والعديد من الناس في عيادتها ممن يقولون إنهم يرغبون في التغير والتحسن، ولكن قليلين منهم هم من يقومون بالتغييرات الصعبة واللازمة لتحقيق ما يقولون إنهم يرغبون في تحقيقه.

وبالمثل، هناك العديد من المكاسب المحتملة وراء كون المرء قائداً غير فعال. على سبيل المثال، عدم الفعالية في القيادة يعني أن القادة ليس عليهم أن يبذلوا الجهد الهائل والمطلوب لتلبية الاحتياجات المشروعة للآخرين؛ فيمكنهم ببساطة أن يجلسوا في استرخاء ويعتمدوا على السلطة التي يمنحها لهم منصبهم، والتي يمكن استخدامها بسرعة وبلا جهد. وبالإضافة إلى ذلك، فإنهم لن يضطروا إلى الاعتراف بأن لديهم مشكلة ولن يكون عليهم تحمل التقييم السلبي المزعج الذي يمكن أن يحصلوا عليه من الآخرين. وقائمة المكاسب المحتملة يمكن أن تطول وتطول.

لذا فإن امتلاك إرادة التغير يتطلب ما هو أكثر بكثير من النوايا الحسنة والتصريحات الرنانة.

على مر السنين التي تعاونت فيها مع الفرق الإدارية في تطوير مهارات القيادة لديهم، كان هناك دائماً عدد قليل من الناس –دائماً حوالي ١٠ بالمائة– ممن يحققون طفرات قوية مفاجئة في التطور الشخصي الذي يحققونه. هؤلاء هم الذين يقول الناس عنهم: "لست أدري ما حدث لبوب، ولكنه أصبح مختلفاً تماماً".

ولقد جعلت مهمتي مع هؤلاء الطلاب المتفوقين هي أن أستكشف نموهم المذهل بشكل أعمق عن طريق سؤالهم بضعة أسئلة بسيطة: "أخبرني إذن، كيف فعلتها؟ إذا كان عليك أن تكتب كتاباً حول كيفية تحولك من قائد سيئ إلى قائد ناجح مؤثر، فماذا كنت ستقول فيه؟".

والقادة العديدون الذين سألتهم تلك الأسئلة دائماً –وأعني دائماً بالفعل– ما تكون لهم نفس الاستجابة. إنهم ينظرون في عيني مباشرة ويقولون: "لقد قررت فحسب أن أفعل هذا. لقد تعبت وسئمت من ذاتي القديمة. وقد قررت أخيراً التعامل مع ذلك".

هل تبدو تلك التعليقات كتعليقات شخص أقلع عن التدخين؟ أو تعليقات شخص تمكن من فقد الكثير من الوزن مؤخراً؟ أو شخص استطاع أخيراً تحقيق الاعتدال في تناول الطعام؟ في الواقع، تقوم جمعية مراقبة الوزن بجعل أفرادها يتحدثون عن "القشة الأخيرة"، وجمعيات المساعدة على الإقلاع عن إدمان الكحوليات تجعل أفرادها يتحدثون عن "الوصول إلى الحضيض". إنها تلك النقطة التي يقول المرء لنفسه عندها: "لقد نلت ما يكفيني".

وهذا يعني: لا أجراس، ولا صفارات تنطلق. لا انتظار للعام الجديد أو للرسائل الروحية الغريبة. فقط تغيير خالص صادق للطريقة القديمة العتيقة. "لقد قررت أن أفعلها فحسب".

هل يبدو هذا بسيطاً؟

إنها تبدو بسيطة عادة بالنسبة للأشخاص الذين لم يجربوا فعلياً محاولة التغير من قبل أبداً.

التغيير

عندما تتم ممارسة السلوكيات بثبات على مر فترة من الزمن، يمكن أن يحدث التغير الحقيقي الدائم.

ومن المهم بالنسبة لهؤلاء الذين يمرون بعملية التغيير أن يفهموا أنه ستكون هناك بدايات وتوقفات، وقفزات وتراجعات، مزيد وقليل. وهذا يثبط العديد من الناس، لأننا نرغب في كل شيء الآن في ثقافة العالم الحالية التي تشجع على الإشباع الفوري للرغبات.

والحقيقة هي أن التغيير الدائم عادة ما يأتي في صورة مقادير، وينطبق ذلك على العادات الجيدة والعادات السيئة على السواء. تذكر أن عاداتنا السيئة لم تتشكل بسهولة أيضاً. إنك تعرف كيف يسير الأمر: أولاً كذبة صغيرة، ثم كذبات، ثم كذبات أكبر، ثم سرقة صغيرة، ثم أخرى أكبر، ثم...

يقول أسطورة التدريب في كرة السلة جون وودين: "عندما تتحسن قليلاً كل يوم، تحدث الأشياء الكبيرة في النهاية.... لا تبحث عن التحسن الكبير السريع.... ابحث عن تحسن صغير يوماً وراء يوم. تلك هي الطريقة الوحيدة التي يتحقق بها التحسن الكبير؛ وعندما يتحقق هذا التحسن، يصبح دائماً".

بناء العادة

يسمي ويليام جيمس البشر "مجموعات من العادات". ولكي تفهم أكثر القوى المؤثرة عندما يكون المرء ملتزماً بحق بالتغيير، من المهم أن تفهم الديناميكيات المشاركة في صنع وكسر العادات التي تقبض بقوة على حياتنا.

تمر العادات بشكل متوقع بأربع مراحل قبل أن تصبح هي الاستجابة "الطبيعية" في سلوكياتنا. دعنا نلقي نظرة سريعة على تلك المراحل الأربع.

المرحلة الأولى: عدم الوعي وعدم المهارة

المرحلة الأولى هي مرحلة غياب الوعي وغياب المهارة، وهي المرحلة التي لا تكون لدينا فيها معرفة أو وعي بالمهارة أو السلوك. تلك هي مرحلة التدريب الأولي: قبل تلك السيجارة الأولى؛ قبل تعلم التزلج،

أو لعب كرة السلة، أو العزف على البيانو، أو الكتاب، أو القراءة، أو التحول إلى قائد أفضل.

في هذه المرحلة، تكون غير واع أو غير مهتم بالسلوك، ولذلك تكون غير ماهر في ممارسته.

المرحلة الثانية: الوعي وعدم المهارة

تلك هي المرحلة التي نصبح واعين فيها لسلوك جديد ولكننا لم ننم بعد المهارات والعادات اللازمة لأدائه بشكل جيد بثبات وانتظام.

يحدث هذا عندما تقترح الأم لأول مرة على طفلها أن يقضي حاجته على ذلك الحوض الأبيض الكبير وليس في ملابسه (يا له من أمر غير طبيعي يا أمي!)؛ وعندما ندخن أول سيجارة، أو نتناول أول جرعة مخدر بشعة، أو نسقط عشرين مرة في المرة الأولى التي نحاول فيها التزلج، أو عندما نحاول العزف على البيانو، أو تعلم الكتابة، وغير ذلك.

والمرحلة الثانية هي مرحلة الارتباك، وهذا الارتباك يجب مقاومته عندما نكون في طريقنا نحوِ النمو والتحسن. فإذا لم نقاوم مشاعر الحيرة والارتباك، فإننا غالباً ما سوف نستسلم ونكف عن المحاولة.

وبالنسبة للقائد، قد يحدث هذا الارتباك عندما يبدأ في محاسبة الموظفين لأول مرة، أو يبدأ في تقدير جهودهم، أو يبدأ في معاملة الموظفين باحترام بدلاً من قصر ذلك على رئيسه فحسب. قد يكون هذا مربكاً، ومزعجاً، بل ومروعاً أيضاً، ويجب مقاومة تلك المشاعر وتجاوزها.

ولهذا فإن الالتزام أمر في غاية الأهمية.

المرحلة الثالثة: الوعي والمهارة

تلك هي المرحلة التي نصبح فيها أكثر وأكثر مهارة وارتياحاً تجاه ممارسة السلوك الجديد، الذي أصبح الآن مهارة وربما حتى عادة. تلك هي المرحلة التي نادراً ما يتعرض فيها الطفل لحادث ما أثناء الذهاب

إلى الحمام؛ ويبدو فيها مذاق السجائر رائعاً بالنسبة لنا، ويبدو التزلج على الجليد أقل صعوبة بكثير، ونادراً ما يحتاج عازف البيانو إلى النظر إلى أصابعه بينما يعزف على لوحة المفاتيح.

تلك هي مرحلة "المهارة والإتقان". مازال علينا التفكير في الأمر إلى حد ما، ودفع أنفسنا إلى العمل والاستمرار في التمرين، ولكن الأمر أصبح أكثر "طبيعية".

المرحلة الرابعة: عدم الوعي والمهارة

المرحلة الأخيرة هي المرحلة التي لا نكف فيها عن الحاجة إلى التفكير في الأمر لأن السلوك أصبح عادة طبيعية للغاية. في الواقع، لقد أصبح السلوك "طبيعة ثانية".

هل نحن بحاجة إلى "التفكير" في غسل أسناننا في الصباح؟ آمل ألا يكون الأمر كذلك. هل يفكر كاتب الآلة الكاتبة أو عازف البيانو البارع المحترف في المفاتيح التي سيضربها؟

والمرحلة الرابعة هي مرحلة المدخن الذي يشعل ثلاث سيجارات ويضعها في ثلاث منافض مختلفة، أو مرحلة مدمن الكحوليات، أو مرحلة المتزلج الذي يتزلج كما لو كان يسير في الشارع بكل بساطة.

المرحلة الرابعة هي مرحلة القائد الذي لا يحتاج إلى أن يحاول أن يكون قائداً جيداً لأنه أصبح بالفعل قائداً جيداً.

إن العادات، الجيدة والسيئة على حد سواء، تستغرق وقتاً لكي تتشكل، ويتطلب كسرها وقتاً أيضاً. وخبرتي في التعامل مع القادة والتغير في الشخصية تقول إن الأمر يتطلب عادة قدراً أدنى من الوقت مقداره ستة أشهر لإبطال عادة شخصية قديمة وإلى أن تصبح الاستجابة الجديدة هي الاستجابة "الطبيعية". وهذا حد أدنى للوقت المطلوب. بل إننا يمكن أن نكافح مع عادات خطيرة معينة لسنوات عديدة.

تقدير الذات والتغيير

لقد قرأت أعمالاً لمؤلفين عديدين يقولون فيها إن تقدير الذات أمر أساسي من أجل نمو وتغير الأفراد. فإذا كان الناس لا يشعرون بالارتياح وبمشاعر طيبة تجاه أنفسهم أو إذا كان "الطفل الداخلي" لديهم قد دمر، فإن التغير والنمو لا يحدثان. لذا فإنهم يحثون الآباء، والمعلمين، والرؤساء على تقديم جميع أنواع التقدير والثناء لتابعيهم ومرءوسيهم بسخاء، سواء كانوا يستحقونه أو لا، من أجل تدعيم وتعزيز تقديرهم لذاتهم شديد الأهمية.

"إنني أشعر بمشاعر طيبة عندما أقوم بأعمال طيبة". كانت تلك عبارة شهيرة لأبراهام لنكولن، ولقد وجدت أنها صحيحة وتنطبق تماماً على عملي.

إن تقدير الذات والثقة بالذات لا يمكن تحقيقهما عن طريق إخبار الناس بأنهم رائعون وأكفاء في حين أنه من الواضح أنهم ليسوا كذلك. إن التقدير والثقة ينبعان من وضع الأهداف وتحقيقها، ومساعدة الآخرين، والالتزام بالمبادئ والقيم. وعندما يبدأ الناس في خدمة الآخرين والتصرف بطرق سليمة، يبدءون في رؤية أنفسهم بشكل مختلف ويكتسبون الثقة نتيجة لذلك. وهناك ببساطة العديد من الأدلة التي تدعم هذا الزعم.

في دراسته الرائعة عن الإيثار، قام عالم النفس إرفين ستاوب بدراسة أولئك الأشخاص الذين خاطروا بحياتهم من أجل حماية الأبرياء من النازية. يقول ستاوب: "الخير، مثله مثل الشر، كثيراً ما يبدأ بخطوات صغيرة. إن الأبطال يتطورون؛ ولا يولدون. وكثيراً جداً ما التزم المنقذون بالتزام واحد صغير فحسب في البداية هو إخفاء أحد الأبرياء ليوم أو يومين. ولكن بمجرد أن اتخذوا تلك الخطوة،

بدءوا يرون أنفسهم بشكل مختلف، بدءوا يرون أنفسهم كأشخاص يساعدون".

وإذا واصلت القراءة في تلك الدراسة، ستجد أن هؤلاء "الأبطال" الذين "رأوا أنفسهم بشكل مختلف" بدءوا في الإقدام على المزيد والمزيد من المخاطر لأنهم علموا أن عليهم "المساعدة". لقد كانوا يسعون إلى تحقيق الاتساق والانسجام بين الكيفية التي يرون أنفسهم بها (كمساعدين) وبين ما يفعلونه من أجل المساعدة (أفعالهم).

ومن المثير أن هناك بحثاً واسع الانتشار تم على المنقذين وأثبت أن العديد من هؤلاء الأبطال كان لديهم في الواقع تقدير منخفض للذات. وفي الواقع، استنتج الباحثون أنه لا توجد أي علاقة على الإطلاق بين تقدير الذات وكون المرء بطلاً منقذاً.

وربما كانت مفاجأة بالنسبة للبعض أن يعرفوا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن أشكالاً معينة من تقدير الذات المرتفع يبدو أنها تزيد من ميل الشخص إلى العنف وتكشف أيضاً عن علاقة قوية بين ارتفاع تقدير الذات والسلوكيات غير الأخلاقية المعادية للمجتمع.

وإنني لأتساءل عما إذا كانت الغطرسة الشديدة والكبر الذي كان يظهره المديرون التنفيذيون في شركة إنرون أو شركة تايكو قد أسهما في إنتاج السلوكيات غير الأخلاقية التي اكتشفها المحققون.

والمثال الأكثر وضوحاً هو العديد من المواطنين الألمان خلال فترة النازية والذين كانوا ينظرون لأنفسهم نظرة تقدير مرتفع باعتبارهم الجنس الآري. وذلك التقدير المرتفع أصبح هو الأساس الذي قامت عليه أفعال وحشية رهيبة مثل التطهير العرقي.

موجز

الخبر السار هو أن البشر هم مجموعات من العادات.

والخبر السيئ هو أن البشر هم مجموعات من العادات.

يمكن تغيير العادات، بل ويمكن تغييرها إلى الأفضل. يمكننا أن نختار أن نكون مختلفين عما نحن عليه اليوم. إن الأوان لا يفوت أبداً على التعلم والنمو. فإذا كنت أكبر سناً أو أكثر كسلاً من أن تتعلم وتنمو، فإنك أكبر سناً أو أكثر كسلاً من أن تمارس دور القيادة.

إن تغيير أعوام من العادات والسلوكيات الراسخة يتطلب قدراً هائلاً من الالتزام والجهد. وللأسف فإن العديد من الناس ببساطة ليس لديهم استعداد للنهوض بتلك المهمة.

وبالنسبة لهؤلاء الملتزمين بهدف التحول إلى أفضل قائد يمكنهم أن يكونوه، هناك عملية فعالة للغاية متاحة لهم ويمكن أن تساعدهم في الرحلة.

وتلك العملية هي التي سنناقشها الآن.

عن التطبيق

ينبغي أن نكون نحن أنفسنا التغيير
الذي نرغب في رؤيته في هذا العالم.

ماهاتما غاندي

مكان العمل الحالي يمكن أن يكون مؤسسة شديدة الفعالية والقوة
في بناء الشخصية.... وأعتقد أن الشخصية
هي أكثر موارد ومنتجات الشركات قيمة وأهمية.
وأعني بالطبع الشركات الناجحة.

رالف إس. لارسن،
كبير المديرين التنفيذيين السابق بشركة جونسون أند جونسون

لقد علمت مبادئ القيادة الخدمية على مدار سنوات عديدة لجماهير بدوا لي متحمسين ومقدرين في المواقف العامة والخاصة أيضاً. كان المديرون كثيراً ما يكتبون تقييمات رائعة حول مدى إعجابهم بتلك المادة ومدى شعورهم بالإثارة تجاه التحول إلى قادة خادمين.

وبعد حوالي اثني عشر شهراً أو ثمانية عشر شهراً من عقد دورة تدريبية حول القيادة الخدمية مع الفريق الإداري لإحدى الشركات،

كنت أتلقى كما هو متوقع مكالمة هاتفية من قسم الموارد البشرية بالشركة يقول فيها أحد موظفي القسم: "لقد حان الوقت لتعود مرة أخرى وتعيد شحن الجميع بالطاقة من جديد".

وبالطبع كنت أسعد بذلك، ولكن بعد الزيارة الثالثة أو الرابعة لنفس الشركة، كنت أبدأ في الشعور بالأسى من أجل حاملي الأسهم، أو دافعي الضرائب، أو أياً كان من يدفع فاتورة التدريب. ومرة أخرى، إذا كان كل ما نحصل عليه من التدريب هو هز الرءوس والمشاعر الطيبة وليس النتائج التي تتمثل في شكل سلوك جديد، فما فائدة ما نفعله إذن؟

تحويل التدريب

ولأنني كنت موظفاً في الموارد البشرية في بداية حياتي المهنية، كنت أفهم جيداً تلك الإحصائيات الغامضة الكئيبة المتعلقة بالتدريب على القيادة ونتائجه القابلة للقياس. توضح الدراسات دائماً أن ١٠ بالمائة فقط من التدريب هي النسبة التي يتم تطبيقها عملياً، وهو ما أسماه عالم النفس التعليمي الراحل إدوارد ثورنديك "تحويل التدريب".

فكر في المبالغ المالية الطائلة التي يتم إنفاقها على التدريب على القيادة كل عام في جميع أنحاء العالم. لست أعتقد أن الكثير من حاملي الأسهم أو دافعي الضرائب يمكن أن يقولوا إن التغيير بنسبة واحد إلى عشرة هو عائد جيد على استثماراتهم.

في البداية، كنت أعتقد أن نسبة الـ ١٠ بالمائة تلك والتي سمعتها كثيراً كانت منخفضة بشكل غير واقعي، لذا فقد بدأت أسأل بعض الأسئلة المتعلقة بالتدريب الذي أقدمه على القيادة من أجل التحقق من الأرقام. فبعد عام أو قرابة عام من تقديم التدريب على القيادة لإحدى

الشركات، كنت أتصل بقسم الموارد البشرية وأسأل عن عدد الأشخاص الذين حضروا التدريب وحققوا بالفعل تحسنات ملحوظة ودائمة في مهارات القيادة، وكم عدد من أصبحوا مختلفين بالفعل نتيجة سماعهم للرسالة.

ولقد اكتشفت بشكل مخز ومحبط أن الإجابة قريبة للغاية من نسبة الـ ١٠ بالمائة تلك. فمن بين مجموعة من خمسين مديراً، كان موظف الموارد البشرية الذي أتحدث معه يستطيع ذكر أسماء أربعة أو خمسة فحسب ممن صنعوا بالفعل تغييرات كبيرة وملحوظة في الكيفية التي يتصرفون بها.

أسقط في يدي وكنت كالمصعوق.

لماذا لا يطبق الناس ما تعلموه؟ لماذا لا يتغيرون؟ لماذا لا يطبقون المبادئ التي اعتنقوها بكل إيمان وحماس؟

نقطة التحول

ثم جاء المعلم (حين أصبح الطالب مستعداً)، ومنذ حوالي عشر سنوات، قمت بتحول جذري في أسلوبي في التدريب.

كنت أعقد تدريباً على القيادة الخدمية للمرة الثالثة مع نفس مجموعة المديرين بإحدى الشركات في وسط ولاية إنديانا. وفي نهاية الندوة، لاحظت أن أحد الرجال الجالسين في الصف الأمامي رفع يده وهو يبكي فعلياً.

لن أنس أبداً ما قاله.

قال لي: "جيم، إنني أؤمن بكل كلمة نطقت بها اليوم، تماماً كما كنت أؤمن بها منذ ثلاثة أعوام مضت عندما سمعتها لأول مرة. إنني

أعلم أكثر من أي شخص آخر أنني بحاجة إلى تطبيق تلك المعرفة في العمل، وفي زواجي، ومع أطفالي الثلاثة".

وأردف قائلاً: "ولكن دعني أخبرك ما هي المشكلة يا جيم. دعني أحكي لك ما سيحدث عندما تغادر المكان اليوم وأعود أنا إلى عملي. يوجد على مكتبي مشروع أنا غارق فيه حتى أذني. ولدي موعد نهائي وشيك لتسليم ميزانية القسم يوم الخميس المقبل، ولدي أربع مراجعات أداء متأخرة ينبغي علي القيام بها، ولدي قضايا أمان يجب أن أتعامل معها، ولدي طفل يسبب المتاعب ينبغي إيجاد الوقت لتقويمه، وهذا هو ما أذكره فحسب".

وتابع: "وبمجرد انتهاء هذا التدريب، لن أسمع على الأرجح كلمة واحدة عن القيادة الخدمية إلى أن تعود مرة أخرى إلى هنا بعد عام أو عامين آخرين. لن تفرض علي إدارة أعلى تطبيق تلك المبادئ، ولن أرى حتى تلك الإدارة الأعلى تطبق تلك المبادئ".

"وبقدر ما أشعر بالخزي تجاه الاعتراف بهذا، فإن كل هذا الحديث عن القيادة الخدمية سيتم تجاهله وإهماله، تماماً كما حدث في الماضي. إنني آتي إلى هنا، وأشعر بالحماس والإثارة، ويملؤني الأمل، ثم لا يحدث أي شيء. وستكون تلك هي النهاية. ولكي أكون صادقاً تماماً معك يا جيم، فإنني أظن أنه من الظلم بالنسبة لكم أن تقوموا بهذا من أجلنا".

لقد صدمتني تعليقاته حتى النخاع. لقد كان محقاً تماماً في كل ما قال، وتلقيت لمحة البصيرة الأولى بشأن العناصر الغائبة.

فعلى أقل تقدير، كنا بحاجة إلى صنع بيئة يتحدث فيها الناس عن تلك المبادئ بانتظام. كنا بحاجة إلى صنع بيئة يتلقى فيها الموظفون أو المديرون الدعم والتشجيع على النمو والتطور كقادة. كنا بحاجة إلى صنع بيئة يواجه فيها الموظفون أو المديرون شيئاً من التحدي والصراع

لكي ينموا ويتلقوا فيها دفعة صغيرة نحو تحقيق التحسن المستمر. كنا بحاجة إلى جعل أفراد مستويات الإدارة العليا يقتنعون بحق بالمبادئ ويمارسونها هم أنفسهم لكي يرى الجميع ذلك.

وبعد هذا الحدث الذي وقع في إنديانا مباشرة، أصبحت أكثر تبصراً بشأن العناصر المفقودة. وهنا ظهر مؤلف اسمه دانيال جولمان.

الذكاء العاطفي

كتب جولمان، وهو أستاذ بجامعة هارفارد ومؤلف لبعض أفضل الكتب مبيعاً، بعض الكتب حول ما أسماه "الذكاء العاطفي".

والذكاء العاطفي هو مصطلح واسع فضفاض يضم مهارات التعامل مع الآخرين، والتحفيز، والمهارات الاجتماعية، والتوحد والتعاطف، والوعي للذات. منذ خمسة عقود مضت من الزمان، لاحظ ديل كارنيجي أكثر من ٧٥ بالمائة من النجاح في القيادة يتطلب مهارات في التعامل مع الآخرين، وسخر الكثيرون منه. وبعد نصف قرن من ذلك، ظهر دانيال جولمان، مسلحاً بدراسات وحقائق ثابتة بالتجربة، ليعلن أن تلك النسبة بين ٨٠ و ١٠٠ بالمائة.

واقتباساً من جولمان: "هناك كلمة عتيقة الطراز تعبر عن مجموعة المهارات التي يجسدها الذكاء العاطفي وهي كلمة: الشخصية".

لقد درس جولمان ونقل لنا التقدم الرائع الذي حققه العلماء على مر العقود القليلة الأخيرة في مجال علم الأعصاب، وأوصي الرفاق الذين يعتمدون على جانب المخ الأيسر ويحبون معرفة كل التفاصيل بشدة أن يقرءوا كتابه.

أحد الافتراضات الرئيسية في كتاب جولمان هو أن الإنسان لا يتعلم الذكاء العاطفي، أو مهارات القيادة، أو الشخصية بالطريقة التي يتعلم

بها المهارات الفنية والتحليلية مثل الجبر، أو الفيزياء، أو ميكانيكا السيارات، أو كيفية إعداد جدول بيانات باستخدام برنامج إكسيل. وببساطة، فإن القيادة ليست شيئاً يمكنك إتقانه ذهنياً. إن المرء لا يصبح قائداً أفضل وأكثر فعالية بقوله: "نعم، إنني أتفق مع مبادئ القيادة الخدمية"، لأن الاتفاق الذهني وحده لا يعني الكثير. وكما ذكرت سابقاً، فإن الجميع يتفقون على المبادئ!

والمطلوب أكثر من هذا بكثير.

إن التقدم الكبير الذي يحدث في علم الأعصاب يبين بوضوح أن الجزء العاطفي من المخ، الجزء الذي تتطور فيه الشخصية، يتعلم بشكل مختلف عن ذلك الذي يتعلم به الجزء المفكر من المخ. ومهارات الذكاء العاطفي تتم تنميتها في منطقة من المخ تسمى الجهاز الحوفي، وهي التي تتحكم في الدوافع، والحوافز، والمثيرات. والمهارات الفنية والتحليلية يتم تعلمها في منطقة اللحاء الجديد من المخ، وهي ذلك الجزء من المخ القادر على فهم المنطق والمفاهيم.

ومرة أخرى، القيادة ليست شيئاً يمكن إدراكه ذهنياً فحسب؛ وإنما هي تشبه كون المرء رياضياً، أو نجاراً، أو موسيقياً. مهارات القيادة تتطور عن طريق دمج المعرفة بالأفعال اللازمة لكي تصبح خبيراً ماهراً بارعاً. ومرة أخرى، هل يمكن أن يكون أحدهم قد تعلم السباحة عن طريق قراءة كتاب فحسب؟

كثيراً ما أقول لجمهوري في بداية الندوات إنهم لن يصبحوا قادة أفضل عن طريق حضور الندوة فحسب. ومن المدهش أن أحداً لا يندفع خارجاً عند هذه النقطة! أقول لهم: "ماذا لو أنني كنت قد بدأت هذه الندوة بوعدكم أنكم بعد قضاء أربع ساعات معي ستكونون لاعبي جولف بارعين، أو عازفي بيانو متمرسين، أو نجارين محنكين؟ هل كان أحدكم سيدفع مالاً بسبب وعد كهذا؟ ليس على الأرجح، إلا إذا

كان بينكم بعض الأشخاص شديدي السذاجة. الأشخاص المنطقيون سيقولون إنه من المستحيل تحقيق هذا في أربع ساعات، وسيكونون على حق".

يمكنك أن تعرف الكثير عن القيادة عن طريق قراءة كتاب، أو حضور ندوة، أو مشاهدة شريط فيديو، ولكنك لن تصبح قائداً أفضل أبداً عن طريق فعل هذه الأشياء. ومع ذلك فإن تلك بالضبط هي الطريقة التي يتم تقديم الأغلبية العظمى من ندوات ومقررات القيادة في جميع أنحاء العالم بها.

والمحزن أن معظم الشركات لا تصر على أن يقدم لها مقدمو برامج التدريب على القيادة ما هو مطلوب بحق من أجل الحصول على تغير حقيقي في السلوك. يحدث هذا جزئياً لأن الشركات مدانة أيضاً بعدم التعامل مع القيادة على أنها مهارة يجب تعلمها، وتطويرها، وتحسينها باستمرار مع مرور الوقت. فترقية أحد الموظفين إلى موقع إشرافي فحسب أمر يتطلب وقتاً، وجهداً، وموارد أخرى أقل بكثير، حتى بعد زيادة راتبه بنسبة ٢٠ بالمائة، وإرساله لحضور ندوة لمدة يوم حول المهارات الإشرافية. لقد أصبح هذا الشخص الآن مستعداً تماماً لقيادة أعظم أصول الشركة!

هنا خبر سار وخبر سيئ بشأن تطوير الناس للذكاء العاطفي (الشخصية).

الخبر السار هو أن الذكاء العاطفي ليس ثابتاً من الناحية الجينية، كما الحال مع منحنى الذكاء الذي لا يتغير إلا بقدر ضئيل بعد سنوات المراهقة. فالذكاء العاطفي يمكن تنميته طوال فترة الحياة؛ وهي عملية يشار إليها باسم النضج.

والخبر السيئ هو أن الأمر يتطلب قدراً ضخماً من الجهد لكسر العادات القديمة واستبدالها بعادات جديدة مختلفة. يقول دانيال

جولمان: "بالإصرار والممارسة، يمكن أن تؤدي تلك العملية إلى نتائج دائمة.... ومن المهم التأكيد على أن بناء الذكاء العاطفي لدى المرء لا يمكن أن يتحقق –ولن يتحقق– بدون رغبة صادقة وجهد منظم وثابت.... ولكنه من الممكن أن يتحقق بالتأكيد"

ميلاد عملية جديدة

بواسطة ما عرفته من ذلك المدير في إنديانا، ومن دانيال جولمان، ومن فهمي لعملية بناء الشخصية وتغيير العادات، قمت بتطوير عملية بسيطة لمساعدة الناس في تحسين مهارات القيادة الخاصة بهم.

وتلك العملية قائمة على نموذج جودة بسيط استخدمته في بداية الثمانينيات من القرن الماضي. كان هذا النموذج المكون من ثلاث خطوات يشتمل على (١) تحديد المواصفات، (٢) تحديد أي انحرافات عن تلك المواصفات، و (٣) التخلص من تلك الانحرافات.

كانت فكرتي هي: لماذا لا يمكن استغلال نفس هذا النموذج شديد الفعالية في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية في مساعدة البشر على صنع نظام قيادة يتسم بالكفاءة والجودة في حياتهم الشخصية وفي الشركات؟

الخريطة

فيما يلي سأوضح كيف نطبق في المعتاد عملية تحسين القيادة تلك مع الأفراد أو مع فريق القيادة بالكامل.

أود هنا أن أؤكد على أنه ليست هناك حاجة ضرورية إلى تطبيق برنامج رسمي بواسطة واحد من أفراد شركتنا، فأي شخص أو مجموعة

يمكنه أو يمكنها تطبيق تلك المبادئ بنفسه أو بنفسها. ومع ذلك، فقد أصبحت مقتنعاً أنه من الضروري دمج كل عنصر من العناصر الثلاثة التي سأناقشها تواً في العملية من أجل ضمان تحقيق تغير سلوكي بعيد الأمد.

تلك العناصر الثلاثة هي: الأساس، والتقييم، والصراع.

الخطوة رقم ١: الأساس (وضع المعايير)

عندما يدخل البشر بيئة فريق جديد -سواء كانوا طلاباً، أو موظفين، أو أطفالاً، أو رياضيين- يكون لديهم بوجه عام سؤالان أساسيان في اللاوعي يحتاج القائد إلى الإجابة عنهما في أسرع وقت ممكن.

السؤال الأول: "كيف يفترض أن أتصرف؟".

السؤال الثاني: "ماذا سيحدث إذا لم أتصرف بهذا الشكل؟".

وينبغي على هؤلاء الذين يضطلعون بالمناصب القيادية أن يجيبوا عن هذين السؤالين وبشكل شامل ومفصل. ومن الضروري بالنسبة لأي قائد أعلى لديه رؤية للتميز في القيادة أن يكون قادراً على بيان وتوصيل وتوضيح تلك الرؤية.

ويجب على الشركات أن توضح للقادة الطموحين أن القيادة الفعالة والتحسن المستمر من السلوكيات الضرورية إذا كان المرء سيضطلع بالفعل بالمسئولية الهائلة التي يفرضها عليه موقعه كقائد. عبر خبير الجودة دابليو. إدواردز دمينج عن ذلك بأفضل شكل ممكن عندما قال: "الخطوة الأولى التي ينبغي على الشركة أن تتخذها هي أن توفر التدريب اللازم على القيادة".

وهؤلاء الذين يشغلون المناصب القيادية يحتاجون إلى تدريب فعال على مبادئ القيادة الخدمية من أجل تزويدهم بالمعرفة الكافية حول حقيقة القيادة الجيدة وحول الاتجاه الذي يسيرون فيه كقادة. وكما يقول ستيفن كوفي: "البداية مع وضع النهاية في أذهاننا".

ومن أجل الوصول إلى تلك النهاية، يبدأ القادة الذين يخضعون للعملية التي صممناها بحضور جلسة تدريب وتوجيه مدتها أربع ساعات على القيادة الخدمية. يتم تدريب المشاركين على مبادئ القيادة الخدمية بحيث يفهمون بوضوح تام ماهية القيادة الخدمية الممتازة. وباختصار، يحدد هذا التدريب المعايير (الأسس) التي ينبغي الالتزام بها. وبالطبع هناك طرق أخرى لوضع المعايير، بما فيها الندوات، والكتب، وأشرطة الفيديو، وأشرطة الكاسيت، وغيرها من الوسائل التعليمية.

وتشتمل هذه الجلسة أيضاً على توجيه شامل حول الكيفية التي سيتم تطبيق العملية بها خلال الشهور التالية.

الخطوة رقم ٢: التقييم (تحديد الفجوات)

بعد التدريب الأولي، تتطلب الخطوة الثانية من المشاركين أن يفهموا بوضوح انحرافاتهم الشخصية عن المعايير المرتفعة للقيادة الخدمية ومهاراتهم الحالية في القيادة. وببساطة، ينبغي علينا أن نحدد الفجوات بين المعايير الموضوعة وبين الأداء الحالي.

منذ سنوات عديدة مضت، قمنا بوضع أداة لقياس مهارات القيادة الفردية على مبادئ القيادة الخدمية وعملنا على إتقانها. وتلك الأداة التي تسمى "مخزون مهارات القيادة" عبارة عن نموذج يتم استخدامه دون معرفة اسم المستخدم في بداية العملية لتحديد مستوى الأداء ثم المتابعة بعد ستة أشهر بغرض مراقبة التغييرات (انظر الملحق ١). وبالإضافة إلى ذلك، فإن نموذج التقييمات الذاتية لمخزون مهارات القيادة موجود ومستكمل أيضاً (انظر الملحق ٢).

وأداة "مخزون مهارات القيادة" هي نموذج من السهل إدارته ويمكن بوجه عام أن يتم استكماله في أقل من خمس عشرة دقيقة. وهو يتكون من خمس وعشرين عبارة عن المشارك بالإضافة إلى سؤالين تتم الإجابة

عنهما إجابات مفتوحة. وبوجه عام، يتم توزيع واستكمال عشرة نماذج أو أكثر حول كل مشارك بواسطة مرءوسيه، ونظرائه، ورؤسائه، وعملائه، ومورديه، والأشخاص المهمين في حياته، وأفراد الأسرة، وآخرين قبل أن يتم حساب النتائج.

ومن المخزون، يتم صنع تقرير موجز (انظر الملحق ٣) لكل مشارك، يظهر نقاط القوة ونقاط الضعف (الفجوات) في شكل مرتب من أجل مساعدة المشارك في تحديد مواقع الفرص الشخصية الخاصة به بوضوح.

ومن المنير لبصائر الناس بوجه عام أن يروا تقييماتهم الشخصية إلى جوار تقييمات الآخرين لكي يعرفوا الطريقة التي يرون أنفسهم بها في مقابل التي يراهم بها العالم من حولهم.

وهذا النوع من التقييم ليس جديداً في الولايات المتحدة؛ فحوالي ثلثي المشاريع التجارية التي تضم أكثر من مائة موظف تستخدم حالياً شكلاً ما من أشكال هذا التقييم. والاختلاف في هذا الشكل هو أن المخزون يقدم معياراً مرتبطاً بالتحديد بمبادئ القيادة الخدمية التي ناقشناها سابقاً.

وما تعجز معظم الشركات والقادة عن القيام به مع هذا النوع من التقييم هو استكماله حتى الخطوة المنطقية الأخيرة. إنهم يخفقون في مطالبة القائد بوضع خطط محددة وقابلة للقياس من أجل البدء في سد فجوات الأداء الخاصة به. إنهم يخفقون في وضع نظام متطور مستمر للحساب من أجل ضمان حدوث التغير والتحسن المستمر.

الخطوة رقم ٣: الصراع (سد الفجوات وقياس النتائج)

كما ناقشنا في الفصل السابق، يجب أن يكون هناك "صراع" مناسب من أجل التغيير: إذا لم يكن هناك ألم، فلن يكون هناك مكاسب.

ومن أجل صنع هذا الصراع -توتر صحي إن شئت أن تسميه- فمن المهم أن يقتنع القادة بأن القيادة العليا ملتزمة التزاماً تاماً بالعملية وتتوقع رؤية تحسن مستمر في شكل نمو وتغيير في السلوكيات.

ومن أجل مراقبة وقياس التغييرات، يجب وضع هدفين محددين، قابلين للقياس، وقابلين للتحقيق، ومناسبين، ومحددين بوقت بصورة ربع سنوية بواسطة كل مشارك (انظر الملحق ٤). هذان الهدفان يتم وضعهما بناءً على التقييم الذي يتم الحصول عليه من التقارير الموجزة لنماذج مخزون مهارات القيادة.

ويمكن أن تشتمل الأهداف المحددة، القابلة للقياس، القابلة للتحقيق، المناسبة، والمحددة بوقت على اكتساب الصبر والتواضع، أو منح الاحترام، أو إظهار التقدير المناسب، أو تنمية مهارات الإنصات الفعال، أو تعلم مهارات المواجهة، أو أي من المهارات الشخصية الأخرى المبينة في الفصلين ٤ و ٥.

تساءل البعض لماذا ينصب أغلب تركيزنا على الأوجه المرتبطة بالعلاقات في القيادة وليس على الجوانب المرتبطة بالمهمة أو الأمور الفنية. والحقيقة أن هذا هو ما اعتدنا عليه. فعلى مر السنين، اكتشفنا أننا نادراً ما كنا نصادف مديرين يصارعون مع الجوانب الفنية أو المرتبطة بالمهمة من وظائفهم. وفي الواقع، فإن قوتهم وبراعتهم في تلك الجوانب كانت هي على الأرجح السبب الذي تمت ترقيتهم لأجله إلى مواقع القيادة في المقام الأول. يقول خبير القيادة وارين بنيس: "إنني لم أر أبداً أي شخص تم إيقافه، أو إنزال درجته، أو فصله من العمل، أو تجاوزه في الترقية بسبب نقص في الكفاءة الفنية. ولكنني رأيت أناساً كثيرين يفصلون من العمل بسبب سوء التقدير والشخصية".

والأساس المنطقي وراء كل هذا هو مساعدة الموظفين في عملية التغير والنمو الخاصة بهم بواسطة أسلوب ثنائي الجوانب.

الجانب الأول من هذا الطريق هو إعلام المشاركين بالسلوكيات والعادات السيئة التي أصبحت عقبات في طريق تحولهم إلى قادة أكثر فعالية ونجاحاً. والجانب الثاني هو مساعدتهم، ليس فقط في التخلص من العادات السيئة، وإنما في استبدالها بعادات طيبة أيضاً. وتلك العادات الصحية الجديدة يجب ممارستها مراراً وتكراراً، شهراً وراء شهر، إلى أن تختفي العادات القديمة وتصبح العادات الجديدة هي السلوكيات "الطبيعية". ولابد أن تستمر ممارسة هذه العادات إلى أن تتم ممارسة السلوك الجديد (أو المهارة الجديدة) بدون وعي، كما ناقشنا من قبل.

مزيد من الصراع

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يمثل كل مشارك بشكل ربع سنوي أمام "لجنة التحسن المستمر" لمناقشة نتائج "مخزون مهارات القيادة" وعرض الخطط والأهداف المحددة، القابلة للقياس، القابلة للتحقيق، المناسبة، المحددة بوقت. وتتكون "لجنة التحسن المستمر"، التي يمكن أن يقوم أحد أفراد شركتنا بدور المنظم فيها، من صانع القرار الأعلى في الشركة، وموظف من قسم الموارد البشرية، والمدير المباشر للمشارك. وهدف تلك اللجنة هو تقديم الدعم والموارد وزيادة المسئولية. عندما يلتزم شخص ما بالتغير أمام كبير المديرين التنفيذيين وقادة كبار آخرين وجهاً لوجه، ويعلم أن التقدم الذي سيحققه سيتم قياسه، تكون الحاجة إلى التعامل مع التحسن المستمر والنمو بجدية واضحة وتشكل أولوية قصوى.

ومن أجل المزيد من المقاومة والصراع، يطلب من المشاركين أن يقوموا بعرض نتائج موجز "مخزون مهارات القيادة" الخاص بهم وخطط العمل والأهداف التي وضعوها على نظرائهم ومرءوسيهم في جلسة جماعية. ولعلك سمعت المقولة التي تقول إنك إذا كنت ترغب

في فقد عشرة أرطال من وزنك، فأخبر جميع من يسكنون في منطقتك بما تحاول القيام به؛ سوف يسألونك بانتظام عن التقدم الذي تحرزه! وبمجرد عرض الأهداف وخطط العمل على النظراء والمرءوسين، يزداد الصراع والمسئولية بشدة.

أيضاً، قبل عقد جلسات "لجنة التحسن المستمر" ربع السنوية مباشرة، نوصي بمزيد من جلسات التدريب من أجل الاستمرار في دعم الأساس. وتشتمل الموضوعات التي نقوم بالتدريب عليها على: بناء المجتمع، وتخطيط ومراجعة الأداء، التأديب البناء، الشخصية والاحترافية، الإنصات المتوحد المتعاطف، والحسم، والمزيد عن القيادة الخدمية، وغير ذلك. وأياً كان الشكل المستخدم، فمن المهم أن تدعم المبادئ باستمرار. وتذكر أننا بحاجة إلى التذكير بأكثر مما نحن بحاجة إلى التوجيه والتعليم.

وأخيراً، يتم منح المشاركين في العملية مهام جماعية شهرية من أجل ممارسة الإجراءات التي كانوا يتعلمونها. على سبيل المثال، تجتمع المجموعة في أحد الشهور ويحصل كل فرد على أربع دقائق لسرد قصة حياته على الباقين. الهدف الأول من هذا التمرين هو أن يكون الفرد حاسماً قدر المستطاع في عرضه التقديمي، وهذا يعني أن يكون منفتحاً، وصريحاً، وصادقاً، ومباشراً بقدر المستطاع. والهدف الثاني هو حمل الناس على أن يتعمقوا أكثر في معرفة بعضهم البعض بدلاً من الحديث دائماً عن عملهم أو الأحاديث العابرة البسيطة. يتيح هذا للقادة ممارسة وتنمية التواضع والحساسية، وهما صفتان غاية في الأهمية من صفات القيادة.

وبإيجاز، الخطوة الثالثة تتطلب من فريق القيادة صنع نوع صحي من التوتر ومستويات من المسئولية لضمان المتابعة المنتظمة. وتوضح خبرتنا أنه عند صنع هذا المستوى من الصراع أو التوتر، ببساطة لا يكون هناك مجال للاختباء؛ حيث يكون على كل مشارك أن يتخذ

قراراً (تلك الكلمة مرة أخرى) إما بالنمو والتغير وإما بالرحيل عن الشركة، لأنه سيشعر بالكثير جداً من الانزعاج وعدم الارتياح. أحياناً تقع بعض الكوارث، ولكننا وجدنا أن هذا يحدث مع أقل من ٢ بالمائة من المشاركين. وعلى أي حال، فإن القرار هو قرار ينبغي على كل فرد أن يتخذه بنفسه.

فوائد إضافية للعملية

على مر السنوات التي تطورت وتحسنت فيها تلك العملية، اكتشفنا بعض الفوائد الإضافية الفعالة لها.

إحدى هذه الفوائد هي أن أفراد فريق القيادة يصبحون أكثر ارتباطاً ببعضهم البعض وأنه دائماً ما يصبح هناك شعور بوحدة الفريق. ودائماً ما يتم دعم الصراحة، والصدق، والانفتاح بين أفراد الفريق من خلال ما حكاه وعلمه بعضهم عن بعض، وهو ما يصبح الأساس الذي تقوم عليه الوحدة على مستوى أكثر ارتفاعاً في الشركة أو المؤسسة بأسرها.

أيضاً، تضم عملية التقييم الموظفين والمرءوسين في الشركة وتوصل لهم فكرة أن أفراد فريق القيادة ملتزم بحق بالتحسن المستمر وبأن يكونوا أفضل فريق قيادي ممكن أن يكونوه. وهذا بدوره يعطي فريق القيادة القدرة على مطالبة بقية موظفي الشركة بشكل مقنع ومؤثر بالنضال لكي يصبحوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه.

أفكار أخرى حول العملية

إنني لا أكف أبداً عن الدهشة بسبب عدم إصرار الشركات على أن يتحسن قادتها باستمرار وأن يعملوا دائماً على أن يصبحوا أفضل قادة يستطيعون. ومع المسئولية الهائلة المتمثلة في قيادة الآخرين والمخاطر العالية التي ينطوي عليها هذا، يبدو لي واضحاً أن الشركات تركز

انتباهها على مساعدة قادتها في تطوير مهارات القيادة الخاصة بهم وبالتالي شخصيتهم.

إنني مقتنع بأن واحدة من أعظم الفرص المتاحة للشركات والمؤسسات الأمريكية لرد الدين للمجتمع هي مساعدة أفرادها في بناء شخصيتهم، كما هو مذكور في مقولة رالف لارسن في بداية هذا الفصل. فعندما تكون سمات الشخصية بمثابة توقعات في مكان العمل ويتم منح الموظفين الفرصة للتعلم والنمو، تنعكس آثار ذلك بوضوح على المجتمع.

تحدث أكثر اللحظات قيمة ومكافأة بالنسبة لي عندما أتلقى تعليقات أو رسائل بريد إلكتروني من الزوجات أو أفراد العائلة الأخرى تتناول التغيرات التي يرونها على الشخص الذي يحبونه. إن التغيرات الحقيقية في الشخصية تصبح واضحة في جميع جوانب حياة الشخص.

ومن الواضح أن هذه العملية تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام الفردي وكذلك الالتزام من جانب المستويات العليا بالشركة. وفي الواقع، فإنني بوجه عام أصر على أن تشارك المستويات العليا بالشركة في هذه العملية، لأنهم يحتاجون إلى النمو، والتغير، وضرب مثل أعلى يراه الجميع ويتبعونه. وكما تقول مارجريت وايتلي: "كلما زاد ارتفاعك في الشركة، كان التغيير المطلوب منك أنت شخصياً أكبر".

وبالتأكيد، لو أن هناك التزاماً حقيقياً من جانب المستوى الأعلى بالشركة، فإن مهمتي تصبح أسهل كثيراً. يأتي على كل شركة ملتزمة عملت معها وقت –حوالي ثلاثة أو أربعة أسابيع في المعتاد– تغرق فيه أخيراً في ذلك النوع من الوعي الجمعي للمجموعة: "واو، إننا ملتزمون بحق بهذا الأمر". وعندما يحدث هذا، نحقق تقدماً سريعاً.

تذكر سؤالي: "كيف يفترض أن أتصرف؟"، و"ماذا سيحدث إذا لم أتصرف بهذه الطريقة؟". إنني مقتنع بأن كل شركة لديها واجب

أخلاقي تجاه أفرادها، وخاصة تجاه قادتها، يجيب بوضوح عن هذين السؤالين.

هل ينبغي أن أكون مثالياً؟

إننا نخبر هؤلاء الذين يخوضون العملية أنهم قد يكونون أسوأ قادة في الشركة؛ وأنه لا بأس بهذا حتى الآن. ومع ذلك فإن التوقع هو أنهم سوف يعملون على جعل الميل في خط التحسن المستمر الخاص بهم يتحرك نحو الاتجاه الصحيح.

ليس الهدف من وراء تنمية مهارات القيادة هو أن نكون مثاليين. الهدف هو التحسن المستمر. لا يستطيع كل شخص أن يكون هو الأعلى، أو الأشهر، أو الأفضل في المبيعات مثلاً، ولكن كل شخص يستطيع أن يكون أفضل ما يمكنه أن يكون. عبر المدرب جون وودين عن ذلك بقوله: "المثالية مستحيلة، ولكن السعي وراء المثالية ليس كذلك".

إن الأشخاص الذين يمرون بعملية تغيير، مثل تلك العملية التي ناقشناها هنا، يحتاجون إلى أن يفهموا أن التغيير سيكون مثيراً في بعض الأوقات، ومضجراً في أخرى، ومسبباً للضغط في غيرها، وحتى مؤلماً في بعض الأحيان. ستكون هناك انطلاقات وتوقفات، وسوف يحدث على الأرجح بعض التراجع. ومن المهم أيضاً أن نتذكر أن التغير الفردي ليس عرض "إما/وإما" أو "كل شيء أو لا شيء". وإنما التغيير والتحسن المستمر يتعلقان بما هو "أكثر أو أقل" وما هو "أفضل أو أسوأ". ومن المهم أن نداوم على تشجيع بعضنا البعض وتحفيز بعضنا البعض حتى لا يشعر الناس بالإحباط ويستسلموا. ومن المهم أن نظل ملتزمين وأن نثق في أننا سنجني الثمرة في النهاية.

إننا لن "نصل" أبداً، لذا فإن الهدف هو أن نواصل التقدم للأمام في رحلتنا حتى نستطيع أن نعلن كل فترة قائلين: "إنني لست ما أرغب في أن أكونه بعد، ولكنني لست أيضاً ما اعتدت أن أكونه سابقاً!".

لذا انس أمر المثالية أو الكمال. إن مجتمعات اليوم قاسية للغاية على القادة، وكثيراً ما تتوقع منهم أن يكونوا كل شيء لكل شخص. إن الناس يرتكبون الأخطاء، ويخذلوننا، ويؤدون بشكل جيد لفترة، ثم يتراجعون، ويتقدمون من جديد، وكل هذا لا بأس به. تلك هي الطبيعة البشرية في واقع الأمر.

القصة المفضلة لدي عن الحرب الأهلية الأمريكية تتناول حادثة شهيرة تقول إن العديدين من مستشاري أبراهام لنكولن اشتكوا له من الجنرال جرانت الذي يشرب في الميدان. وسارع لنكولن إلى تذكيرهم بإنجازات الجنرال جرانت المذهلة في المعارك وأنهى المحادثة معهم بقوله: "ربما كان علينا أن نعرف ما الذي يشربه الجنرال الطيب ونرسل صندوقاً منه إلى كل جنرال في الجيش".

موجز

كان هناك وقت اعتقدت فيه أن المديرين الذين يستخدمون أسلوب التحكم والسيطرة وفرض الأوامر والذين تعاملت معهم لابد وأنهم سيئون بالضرورة. وقد أصبحت أعلم الآن أن تلك نادراً ما تكون هي الحال. ليس هناك أحد يستيقظ في الصباح من نومه ويحاول بوعي أن يقضي يومه في أن يكون قائداً سيئاً. معظم الآباء، والرؤساء، والمدربين، والمدرسين، والواعظين، وغيرهم ممن قابلتهم لديهم رغبة صادقة في أن يكونوا قادة جيدين.

وما أكتشفه هو أن العديد من الأشخاص الذين يعانون. ويصارعون كقادة لم يتلقوا أبداً التدريب والتعليم المناسبين حول ماهية القيادة الجيدة. وعادة ما أكتشف أنهم لم يتلقوا حتى التقييم اللازم لمساعدتهم

في الحفاظ على توازنهم مع مرور الوقت. ولم أجد أبداً قادة يصارعون صادفوا قدراً مناسباً الصراع أو المقاومة أو المسئولية عن النمو والتغير.

فإذا كنت ملتزماً بحق بالتحسن المستمر والتحول إلى قائد ناجح فعال، فإنني مقتنع أن كل خطوة من الخطوات الثلاث الموضحة في هذا الفصل ينبغي تطبيقها من أجل ضمان تحقق التغيير السلوكي الحقيقي الدائم المأمول.

إنك لست بحاجة إلى عملية رسمية (على الرغم من أنها ستكون مفيدة)، ولست بحاجة إلى استئجار مستشارين خارجيين لمساعدتك. ولكن عليك أن تحرص على أن يكون لديك:

١ . **الأساس.** تعلم المبادئ الخالدة للقيادة الخدمية وحدث معارفك ومعلوماتك بشكل مستمر. هناك العديد من الكتب، وأشرطة الفيديو، وأشرطة الكاسيت، والأدوات المتاحة الأخرى لمساعدتك. إن معرفة ووضع المعايير أمر حيوي إذا كنا نرغب في أن تكون لدينا فرصة للوفاء بتلك المعايير وتحقيق الأهداف.

٢. **التقييم.** اعثر على وسيلة للحصول على التقييم من الأشخاص المهمين حولك. تأكد من أنك تتناول المناطق الصحيحة، ولا تفترض أنك تعلم أين تكمن فجواتك أو نقاط ضعفك. تذكر أنك كنت تتصرف بهذه الطريقة لعقود من الزمان ومن المحتمل بشدة أن تكون قد فقدت المنظور الصحيح للأمور.

٣ . **الصراع.** ابحث عن أناس يواجهونك ويتحدونك مباشرة. تلك الخطوة المتمثلة في التخلص من الفجوات مهمة وضرورية وينبغي عليك البحث عن شركاء جيدين في المسئولية في رحلتك نحو التحسن المستمر.

بالنسبة للبعض، قد تبدو تلك العملية مملة ومرهقة ومزعجة وربما حتى مربكة إلى حد ما. ولكن صدقني، لقد جربت، ورأيت، وقرأت عن

العديد من الطرق الأخرى، ولكنني لم أجد طريقة أكثر فعالية من أجل إحداث تغيير سلوكي حقيقي ودائم.

وما أعلمه يقيناً من واقع خبرة عمرها ستة وعشرون عاماً في التعامل مع القادة هو أن التدريب وحده ليس كافيا على الإطلاق. وتحديد فجوات الأداء من خلال التقييم الشامل ليس كافيا وحده أيضاً. إن المتابعة المتمثلة في صورة محاولة وجهد وصراع ومقاومة ومسئولية بالإضافة إلى التدريب والتقييم هي الصيغة الصحيحة لمنحك أفضل فرص التغير والنمو على الإطلاق.

قال وينستون تشرشل ذات مرة: "الديمقراطية هي أسوأ نظم الحكم، لولا أن جميع النظم التي تمت تجربتها قبلها أسوأ منها" وهذا بالضبط ما أشعر به تجاه تلك العملية.

عن التحفيز وأسس أخرى

إنك تحصل على أقصى جهد لدى الآخرين
ليس عن طريق إشعال النار من تحتهم
وإنما عن طريق إشعالها بداخلهم.

بوب نيلسون

الجميع يتفقون على أن التحفيز عنصر مهم من عناصر القيادة، لذا فقد قررت تخصيص هذا الفصل الأخير من الكتاب لمناقشة هذا الموضوع الذي كثيراً ما يساء فهمه. وفي جزء لاحق من هذا الكتاب، سأقوم بإضافة موضوعات صغيرة متنوعة أشير إليها باسم "الأسس" إلى صندوق أدوات القائد الخادم.

تدل الفطرة السليمة والأبحاث التي تمت على مدار مائتي عام مضت أن التصرفات البشرية موجهة دائماً بواسطة النتائج المترتبة على السلوك. فالسلوك الذي تكون نتائجه إيجابية وتتم الإثابة عليه يتم تكراره؛ والسلوك الذي تكون نتيجته هي العقاب أو التجاهل يتوقف. ومن تلك الملاحظات، استنتج العديد من الناس أن "تحفيز" الناس على

العمل من خلال الثواب والعقاب هو جوهر ومغزى التحفيز. وهذا أبعد ما يكون عن الحقيقة.

دفع الموظفين

عندما أسأل مجموعات جماهيري كيف يحفز القائد موظفيه على العمل، دائماً وأبداً ما أحصل على الإجابة التقليدية: "أعطهم دفعة جيدة من تلك الدفعات القديمة".

وكان الجزء "المستنير" من الجمهور يبدو عليه الفزع تجاه تلك الاستجابة البدائية، ولكنهم في نفس الوقت كانوا يستجيبون استجابة مهجورة أخرى. كانوا يردون بتعالٍ قائلين: "من المؤكد أنه ليست هناك ضرورة لدفع الموظفين من أجل تحفيزهم. أفيقوا بالله عليكم. إنها الألفية الجديدة! كل ما يجب القيام به هو تطبيق خطة عادلة للمكافأة على الأداء. هذا هو ما يحفز الموظفين حقاً على العمل!". وبعد هذا، ينخرط الفريقان في جدال طويل حول نوع التحفيز الأكثر نجاحاً. وكثيراً ما تكون مناقشات المفاضلة بين الجزرة والعصا غاية في المتعة.

وما يعجز كلا الطرفين عن رؤيته في تلك الاستجابات هو أنهم يتحدثون عن وجهين مختلفين لنفس العملة. فيمكن منح الدفعات من خلال وسائل إيجابية أو سلبية في شكل رشاوى أو عقوبات، ولكن تلك الأشكال من الخدع السلوكية لا علاقة لها بالتحفيز الحقيقي.

ومن أجل توضيح هذا، دعنا نفترض أنك في لحظة من لحظات الضعف سمحت لزوجتك بأن تشتري كلباً فرنسياً أبيض قبيحاً. وفي أحد الأيام، رأيت هذا الكلب يرقد على مقعدك المفضل، وقمت بضربة بالجريدة بعنف. انتفض الكلب الأبيض الصغير الشاعر بالإهانة وابتعد عن الكرسي ونبح في وجهك، ولكنه سرعان ما صمت واستكان.

سؤال. هل حفزت الكلب على النهوض من مقعدك؟ أستطيع سماع بعضكم يجيبون مؤكدين: "بالطبع!".

ولكن الحقيقة هي أن الشخص الوحيد الذي كان يشعر بالتحفيز في هذا السيناريو هو أنت. لقد كنت ترغب في أن يترك لك الكلب مقعدك. لقد كان الكلب يرغب في مواصلة الرقود على المقعد وسوف يعود إليه مرة أخرى بمجرد أن تغادر المنزل. هل حفزت دفعتك السلبية الكلب على الابتعاد عن المقعد والبقاء بعيداً عنه.

لقد مر بعض الوقت الآن، وهددت زوجتك بالويل والثبور إن لم تكف عن ضرب ذلك المخلوق الغالي في كل مرة يرقد فيها على مقعدك. لذا فإنك تقرر انتهاج أسلوب مستنير وتستخدم الدفع الإيجابي. أصبحت الآن عندما ترى الكلب راقداً على مقعدك ترشيه بقطعة من اللحم المحمص، يقفز الكلب بإرادته عن المقعد لكي يحصل عليها.

سؤال: هل حفزت الكلب الآن على النهوض من مقعدك؟ وتظل الإجابة هي نفس الإجابة السابقة.

إنك مازلت أنت الشخص الوحيد في الغرفة الذي يشعر بالتحفيز لإبعاد الكلب عن المقعد. ومازال الكلب يرغب في الرقود على المقعد وسوف يعود إليه في أقرب فرصة سانحة لذلك.

التحفيز الحقيقي

لا نستطيع البدء في التحدث بعلم وذكاء عن التحفيز ما لم نفهم أن التحفيز الحقيقي هو إشعال نار الحماس داخل الموظفين. التحفيز الحقيقي هو إلهام الناس والتأثير فيهم بحيث يعملون ويتحمسون. التحفيز الحقيقي هو إقدام الموظفين على العمل لأنهم يرغبون في العمل. يرغبون في منح أفضل ما لديهم وكل ما لديهم للفريق.

تذكر أننا لا نستطيع تغيير الناس. وأفضل ما نستطيع القيام به هو التأثير في قراراتهم المستقبلية. فالرشاوى والعقوبات هي تعديلات قصيرة الأجل لا تفيد كثيراً في الفوز بقلوب وعقول الناس. عبر بيتر دراكر عن ذلك بهذه الطريقة: "الحوافز الاقتصادية تحولت الآن إلى حقوق وليس مجرد مكافآت. وعلاوات الجدارة والاستحقاق دائماً ما يتم منحها كمكافآت على الأداء المتميز. وفي وقت ضئيل للغاية، سوف تصبح حقوقاً. وحجب علاوة الاستحقاق أو منح علاوة صغيرة فحسب يصبح عقاباً. إن المطالبة المتزايدة بالمكافآت المادية يدمر فائدتها كحوافز وأدوات إدارية بسرعة كبيرة".

عوامل الإرضاء في مقابل عوامل التحفيز

منذ عقود مضت، قام علماء سلوك بقيادة فريدريك هيرزبيرج بإجراء بحث حول تحفيز السلوك في العمل.

وقام هؤلاء العلماء بتقسيم النتائج التي وصلوا إليها إلى فئتين، فئة عوامل الإرضاء وفئة عوامل التحفيز. وبعد حوالي نصف قرن من الزمان، مازلنا نصارع من أجل فهم اكتشافاتهم ونتائجهم، ناهيك عن تصديقها والاعتقاد فيها.

عوامل الإرضاء، والتي تسمى أيضاً عوامل الصيانة، هي تلك الأشياء التي ينبغي أن يحصل عليها الموظفون من أصحاب العمل لكي يبذلوا الحد الأدنى من الجهد في وظائفهم. وعوامل الإرضاء تلك تشتمل على الأجور، والمزايا، وظروف العمل، وعوامل السلامة والأمان والنظافة الرئيسية الأخرى. واستنتج فريق هيرزبيرج أنه بمجرد تحقق الرضا للموظفين، فإن مجرد زيادة عامل الإرضاء لا يحفزهم على العمل بمزيد من الجهد. على سبيل المثال، هل يمكن أن يعمل الموظفون الذين

يشعرون بالرضا بالفعل عن خطة المزايا التي تقدمها الشركة بمزيد من الجهد إذا تم توفير ميزة ثانوية أخرى؟ ولكن، إذا كان الموظفون أصلاً "غير راضين" عن أحد عوامل الصيانة تلك، فإنهم قد لا يبذلون حتى الحد الأدنى من الجهد.

وعوامل التحفيز، من ناحية أخرى، هي تلك العوامل التي تثير الموظفين وتحثهم على بذل مزيد من الجهد، والطاقة، والحماس في أداء وظائفهم.

وتشتمل عوامل التحفيز على: التقدير، والثناء، وفرص النمو، والترقي، والتحدي، وتوفير عمل يحمل قيمة ويؤدي رسالة، والإشباع الوظيفي. وقد وجد هيرزبيرج وفريقه أن زيادة الحافز يحفز الناس على تقديم المزيد.

المزيد من الأدلة

الأرجح أنك تعرف تلك الدراسات التي تعود إلى ستين عاماً مضت والتي تظهر تناقضاً حاداً بين ما يظن المديرون أنه أكثر الأشياء أهمية بالنسبة للموظفين وبين ما هو بالفعل أكثر الأشياء أهمية بالنسبة لهم. على مدار الخمسة وعشرين عاماً الماضية، تم إجراء ثلاث دراسات أخرى حول نفس الموضوع، وجميعها توصلت إلى نتائج تشبه إلى حد كبير نتائج الدراسات القديمة.

عندما تم سؤال المديرين عما يعتقدون أن الموظفين يريدونه من عملهم، قال الأغلبية العظمى منهم "المال"، وجاء في المرتبة الثانية "الترقية أو فرص النمو"، ثم جاء "الأمان الوظيفي". لقد كان المال دائماً على قمة قائمة المديرين..

وعندما تم سؤال الموظفين عما يريدونه من عملهم، وكما تظهر تلك الدراسات، لم يرتفع المال فوق المرتبة الخامسة في القائمة بل كان في المرتبة السابعة في كثير من الأحيان. وجاءت عوامل أخرى مثل "التقدير الكامل للعمل الذي تم إنجازه على أكمل وجه"، و"الشعور بالمشاركة"، و"تعاطف الرئيس مع المشكلات الشخصية"، و"الأمان الوظيفي" قبل المال في القائمة.

في عام ١٩٩٦، أجرى الاتحاد القومي الأمريكي للجامعات وأصحاب الأعمال استطلاعاً للرأي حول أكثر الأشياء أهمية بالنسبة للطلاب عندما يدخلون ساحة العمل.

وكانت تلك الأشياء، وفقاً لترتيب أهميتها، كما يلي:

- الاستمتاع بما يفعلون
- استخدام مهاراتهم وقدراتهم
- النمو والتطور الشخصيان
- الشعور بأن ما يفعلونه له قيمة وأهمية
- الحصول على مزايا جيدة
- تلقي التقدير على الأداء الراقي
- العمل في مكان يحبونه
- الحصول على راتب سخي
- العمل بروح الفريق

لقد سمعنا نفس تلك الأشياء مراراً وتكراراً وعلى مدار عقود من قبل، ولكن من الواضح أن معظمنا لا ينصت جيداً، أو يرفض التصديق، أو غير مستعد لبذل الجهد اللازم من أجل تلبية احتياجات وحوافز الموظفين الأعلى مرتبة.

وكما لو كانت تلك الدراسات العملية الواضحة ليست كافية، وجدت دراسة شاملة أخرى في جامعة ويشيتا ستات يونيفرسيتي بواسطة الأستاذ جيرالد جراهام أن الحافز الأكثر فعالية هو التقدير الشخصي الفوري الذي يحصل عليه الموظفون من المديرين. وفي الواقع، خلصت الدراسة إلى أن أكثر الطرق فعالية لتحفيز الموظفين هي (١) الشكر الشخصي من المدير، (٢) الشكر المكتوب من المدير، (٣) الترقية كمكافأة على الأداء، (٤) الثناء العلني، و (٥) اجتماعات رفع المعنويات. وقد قال الكثيرون إن هذا لا يحتاج إلى أكثر من مجرد فطرة سليمة لإدراكه.

وربما كان إدراك هذا هو مجرد فطرة سليمة بالفعل، ولكن ماذا عن تطبيقه؟

وقد قارن جراهام تلك النتائج مع الدراسات التي أجريت على الموظفين والتي تظهر أن ٥٨ بالمائة منهم نادراً ما يتلقون الشكر الشخصي من مديريهم على عمل قاموا به على أكمل وجه (إن تلقوا أي شكر)، و٧٦ بالمائة منهم نادراً ما يتلقون ملحوظات شكر مكتوبة من مديريهم (إن تلقوا أياً منها أصلاً)، و٧٨ بالمائة منهم نادراً ما يفوزون بالترقيات بسبب أدائهم المتميز (إن حصلوا على أي ترقيات)، و٨١ بالمائة منهم نادراً ما يتلقون ثناءً علنياً في مكان العمل (إن تلقوا أي ثناء)، و٩٢ بالمائة منهم نادراً ما يدعون لاجتماعات رفع المعنويات (إن دعوا لها أصلاً).

ما الذي توصل إليه جراهام إذن؟ يقول جراهام: "يبدو أن الأساليب التي تحدث أعظم أثر تحفيزي على الموظفين هي أقل الأساليب استخداماً، على الرغم من أنها هي الأسهل والأقل تكلفة".

وحتى مع كل تلك المعلومات الواضحة التي تدعم وتؤكد أهمية الاحتياجات الإنسانية الأعلى مرتبة، يرفض معظم المديرين تصديق

الأمر، أو –لمزيد من الدقة– يرفضون العمل وفقاً لما تكشفه الأدلة الواضحة الثابتة.

أيهما يتطلب جهداً شخصياً أكبر: زيادة عامل إرضاء أم زيادة عامل تحفيز؟ إن منح مكافأة علاوة أو توبيخ رسمي أسهل بمراحل من منح ثناء بناء محدد أو عقد اجتماع لرفع المعنويات. وباختصار، تتطلب منا عوامل التحفيز أن نبذل الجهد، ونساعد الآخرين، ونخدمهم، ونضحي من أجلهم ومن أجل إشباع احتياجاتهم الأكثر عمقاً وأهمية. ويقول المثل القديم الذي كان الموظفون يرددونه كثيراً: "راتبي هو حقي، وهديتك لي هي ثناؤك".

على مدار سنوات، سخر واستهزأ الكثيرون من الرفاق الذين يعملون في شركات مثل ماري كاي ويعقدون بانتظام اجتماعات غريبة ومجنونة لتقدير الموظفين ورفع معنوياتهم. وحتى عامنا هذا، مازالت تلك الاجتماعات الغريبة المجنونة تعقد في أكثر شركات العالم نجاحاً على الإطلاق: وول مارت.

ويبدو أن أحداً لم يعد يسخر الآن.

مستحيل يا عزيزي؛ أرني المال!

ورغم ذلك فإن المتشككين مازالوا كثيرين.

كثيراً ما يتحمل جمهوري مشقة سماع تلك القصص، ولكن بعد ذلك يأتي إلي الشجعان منهم ليقولوا: "على رسلك يا جيم، إن مادة الثناء والتقدير تلك جميلة ورائعة حقاً، ولكنها بعيدة فعلاً عن الموضوع الأساسي. ففي النهاية، كل ما يهم بحق هو المال يا جيم. لا تدعهم يخدعوك يا رجل". إن كل ما يهمهم بحق هو: "أرني المال يا عزيزي!".

الآن، أرجوك لا تسئ فهمي. إن المال مهم حقاً. حاول فقط أن تؤخر الرواتب لمدة أسبوع واحد. وسوف ترى على الفور مدى أهميته. والفكرة هي أن رواتب وتعويضات الموظفين ينبغي أن تكون *عادلة*، داخلياً وخارجياً. يعني هذا أنك لست مضطراً لأن تكون صاحب أعلى الرواتب في المدينة، ولكن الأرجح أنه لا ينبغي أيضاً أن تكون صاحب أدنى الرواتب. ومع ذلك، فبمجرد أن يرى الموظفون أن التعويض "عادل" بشكل "يرضي" احتياجاتهم. فإن قيمته كعامل تحفيز تتضاءل بشدة. يقول جون كاتزنباخ، المشارك في تأليف الكتاب الأكثر مبيعاً *The Wisdom of Teams* : "على الرغم من أن المال يمكن أن يجتذب الموظفين ويحتفظ بهم، فإنه نادراً ما يكون هو ما يحفزهم على التميز والتفوق".

كما ذكرنا سابقاً، فقد قضيت سنوات عديدة في العمل كمستشار عمال في ديترويت. لقد شاركت في أكثر من مائة حملة لتمثيل الاتحاد وكانت مهمتي فيها هي إقناع الموظفين الذين سيقومون بالتصويت أن التصويت لصالح الاتحاد ليس بالفكرة الجيدة، حتى عندما يكون من الواضح أنها كذلك! كانت هناك مرات عديدة كنت أنا نفسي سأمنح الاتحاد فيها صوتي لو كنت في مكانهم! ولقد دخلت إلى بعض أكثر بيئات العمل التي يمكنك تخيلها عدوانية وإثارة للفزع والرعب.

وعندما كنت أسأل الموظفين عن طبيعة المشكلة، ماذا تظن أني كنت أسمع منهم؟ لقد خمنت، أليس كذلك؟ إنها المال. كان كبير المديرين التنفيذيين يقول لي إن المشكلة بسبب المال، وكان المديرون والمشرفون يقولون لي إنها بسبب المال، وكان تشاكي في قسم تحميل البضائع يقول لي إنها بشأن المال. ولكن أتعرف؟ لم تكن المشكلة أبداً هي المال.

ولقد استغرقت سنوات عديدة لكي أكتشف الحقيقة، ولكني اكتشفت أخيراً أن مشكلات العمال كانت دائماً بسبب العلاقات الفاشلة. وقد كان الجميع يشيرون إلى المال لأنه كان الشيء المادي الذي يستطيعون وضع أيديهم عليه.

لم تكن أمور مثل الثقة، والتقدير. والاحترام، واللطف، والكرم، والاهتمام أشياء يرغب هؤلاء الرجال الأشداء في التحدث عنها. إلا أن تلك الأشياء كانت هي *دائماً* القضية الأساسية المختفية: "إننا لم نعد نثق بك. إنك لم تعد تهتم بمصالحنا كما ينبغي عليك. إنك لا تقدر ما نفعله هنا. يمكنك الآن أن تتحدث إلى الرفاق في الاتحاد؛ سوف يتحدثون بالنيابة عنا".

أذكر أنني واجهت ذات مرة سائق شاحنة شديد الفظاظة والعناد والعنف صاح في وجهي وتحداني بشأن هذه النقطة عن طريق إصراره على أن المال يشكل حافزاً بعيد المدى. ولكي أهدئ الأمور، قررت أن أوجه إليه سؤالاً: "ما قدر الجهد الذي تبذله في عملك الآن؟". ورد بفخر قائلاً: "بنسبة مائة وعشرة بالمائة!". سألته بعدها متجاهلاً حقيقة أنه من المستحيل أن يبذل ما هو أكثر من ١٠٠ بالمائة: "كم ستبذل إذن إذا ضاعفوا راتبك اليوم؟". ومرة أخرى، صاح قائلاً: "مائة وعشرة بالمائة"، قبل أن يردف قائلاً: "كيف يتأتى أنها نفس النسبة؟"

فكر في الزواج، الذي هو شركة بين شخصين مرتبطين معاً من أجل هدف. في الولايات المتحدة، تفشل نسبة ٥٠ بالمائة تقريباً من تلك الشركات. هل تعرف السبب رقم واحد وراء هذا الفشل؟ إنه المال. الصعوبة المالية هي السبب رقم واحد الذي يذكره الأزواج وراء فشل زواجهم في الولايات المتحدة. هل تصدق هذا الآن؟ لابد وأن هذا يعني أن السكان في المجتمعات الأضعف اقتصاداً لديهم نسبة طلاق أعلى

بكثير إذن. بل يعني أنه من المحتم أن يكون الفقراء غير قادرين على صنع علاقة زوجية سعيدة. ونحن جميعاً نعرف بالطبع مدى سخافة هذا الافتراض. إن فشل الزيجات هو نتيجة لفشل العلاقات. ولكن من الأسهل والأقل إيلاماً أن نشير إلى المال باعتباره هو السبب وراء هذا الفشل.

ما الذي يحفز المتطوعين؟

إذا كنت مازلت مقتنعاً بأن المال هو الأساس في تحفيز الموظفين، فأجب إذن عن هذا السؤال:

كيف تحصل المؤسسات الخيرية التي يعمل بها المتطوعون على حماس وإبداع هؤلاء المتطوعين؟ كيف تحمل تلك المؤسسات موظفيها على تسخير وقتهم، ومواهبهم، وقدراتهم، وغير ذلك من الموارد من أجل خدمة أهدافها دون أدنى مقابل؟

كان هناك رجل في وسط العمر كنت دائماً ما أراه في إحدى المؤسسات الخيرية التي كنت أزورها بانتظام، وأعتقد يقيناً أنه أكثر الأشخاص الذين رأيتهم في حياتي تحفزاً. وفي كل مرة كنت أقود فيها سيارتي بالقرب من تلك المؤسسة، كنت أراه متدلياً خارج المبنى وهو ممسك بفرشاة دهان، أو يجز الأعشاب، أو يغير مصابيح الإضاءة التالفة، أو يقوم بأي عمل يمكن أن يخطر ببالك. لقد كان الرجل دائماً ما يبذل أقصى جهد لديه في العمل في تلك المؤسسة.

وبعد فترة من ذلك، حدث أنني تحدثت إلى صاحب الشركة التي يعمل فيها ذلك الرجل والذي منحنى منظوراً آخر مختلفاً تماماً. فعندما أخبرته عن مدى تحفز وحماس هذا الرجل للعمل في المؤسسة الخيرية، شعر صاحب العمل بدهشة عارمة! وكما عبر هو عن ذلك: "لو أنه كان

أكثر كسلاً مما هو عليه في عمله هنا في الشركة، أعتقد أن قلبه كان سيتوقف عن الخفقان من قلة النشاط".

فلو أن المال كان يحفز الموظفين على العمل بمزيد من الجهد، لكان هذا يعني أن العاملين في مجال صناعة السيارات في المكان الذي أعيش فيه (ديترويت) كانوا سيصبحون هم أكثر الناس اجتهاداً في العمل في أمريكا كلها، أليس كذلك؟ ودون دخول في التفاصيل، أستطيع أن أخبرك أن تلك ليست هي الحال.

ما الذي كان يحفز ذلك الرجل على كل ذلك العمل الذي كان يقوم به في المؤسسة الخيرية دون مقابل ولكن ليس في شركته التي يتقاضى منها راتبه؟

بدايةً، لقد كانت القيادة في تلك المؤسسة الخيرية رائعة إلى حد ترك أثراً شديد الإيجابية في نفس ذلك الرجل. لم تكن القيادة لها أي "سلطة" عليه ولكن كان لها "تأثير" شديد في نفسه. لقد قدموا له خدماتهم هناك عن طريق التعرف على احتياجاته الحقيقية المشروعة وتلبيتها على مر الأعوام.

ثانياً، لقد اقتنع برسالة وغاية تلك المؤسسة واعتقد أنه مشارك في عمل ذي قيمة وأهمية. وقد لبى هذا المغزى وتلك الرسالة احتياجات أعلى درجة لديه وبذلك تحفز للعمل بهمة ونشاط.

ثالثاً، نادراً ما كان شهر واحد يمر دون أن تقدر القيادة جهوده وإسهاماته في الفريق علناً وتكرمه. ولقد كان رئيس تلك المؤسسة دائماً ما يجد في أحاديثه طريقة ما لتقدير تلك الجهود والإسهامات عن طريق قول عبارات مثل: "وبالمناسبة، هل رأيتم جميعاً ذلك العمل الرائع الذي قام به؟ لقد أصلح جميع المقاعد". ولقد كان يتم تكريمه ومنحه ميدالية أو شهادة تقدير بشكل منتظم في اجتماع العمل السنوي للمؤسسة من أجل خدماته غير المحدودة للمؤسسة. باختصار، لقد

شعر بالتقدير، والاحـترام من أجل جهوده. لقد كان الناس هناك يهتمون به. لقد شعر بأن الآخرين يحتاجون إليه.

رابعاً، لقد كان جزءاً من فريق ملتزم بالنجاح والتميز، وكان يشعر فيه بالإثارة والحماس. ولقد كان فريق الإدارة ملتزماً بتدريب وتطوير أفراده من أجل تقديم خدمة أفضل وإنجاز مهمة المؤسسة. لقد كان هناك تميز في كل ما كانت تلك المؤسسة تفعله، بداية من إدارة المدرسة التابعة لها وحتى بناء البيوت للمشردين.

خامساً، لقد شعر أنه جزء من مجتمع مميز يمكنه أن يعرض فيه أحلامه، وآلامه، ومخاوفه دون أن يخشى التعرض للسخرية أو الإدانة. ولقد أصبح يحب أفراد فريقه حباً حقيقياً ويستمتع بصحبتهم بشدة. باختصار، لقد شعر بالأمان هناك.

أسس أخرى

الشركات الأكثر نجاحاً التي تعاملت معها تفهم الاحتياجات الأعمق التي يشترك فيها جميع البشر وتعمل بجهد واجتهاد على تلبية تلك الاحتياجات.

وأعتقد أن تلك الاحتياجات الأعمق تشتمل على:

- الحاجة إلى قيادة عظيمة
- الحاجة إلى المغزى، والهدف
- الحاجة إلى التقدير، والاحترام
- الحاجة إلى الانتماء لشيء رائع (مميز)
- الحاجة إلى الانتماء لمجتمع يمنح الاهتمام

تطوير قادة عظام

لقد كتبت كتابين عن القيادة، لذا فأعتقد أنني أستطيع أن أقول إنني مقتنع بأن القيادة الممتازة أساسية من أجل تلبية الاحتياجات الإنسانية وإدارة الشركات الناجحة.

إحدى الأفكار الرئيسية في هذا الكتاب هي فكرة أن القيادة مهارة يمكن تعلمها، وممارستها، وتنميتها. ومع الأسف، معظم الشركات في أمريكا لا تتعامل مع القيادة على أنها مهارة على الرغم من أنها تتفق على أنها مهارة. وإليك ما أعنيه بذلك.

دعنا نفترض أنك بدأت مشروعاً الأصل الرئيسي من أصوله هو ماكينة كبيرة شديدة التعقيد وضعتها على الأرض في منتصف مستودع السلع الذي تبلغ مساحته عشرة آلاف قدم مربع.

الآن، تلك الماكينة ذات التكنولوجيا العالية ضرورية ولا غنى عنها بالنسبة لشركتك لأنها تتحكم في كم منتجاتك وجودتها. تلك الماكينة أوتوماتيكية تماماً ويمكنها حتى أن تعبئ منتجاتك، وتصنفها، وترسلها. والجانب السلبي في تلك التحفة التكنولوجية الرائعة هو أنها إذا تعطلت، تعطل مشروعك بأكمله. بل في الواقع، بدون تلك الماكينة المدهشة، لا يكون لمشروعك أي وجود في السوق. من الواضح أنها "أعظم أصول مشروعك".

وحان الآن وقت اختيار من ستستأجره للقيام بأعمال صيانة هذا الأصل العظيم لكي تتأكد من أنها تؤدي بأفضل مستوى أداء ممكن. هذا الموظف الجديد الذي ستستأجره سيقوم بأعمال الصيانة الوقائية اللازمة لمنع أي عطل مستقبلي محتمل يمكن أن يعرقل مشروعك ويتسبب في ارتفاع أقساط التأمين ضد الأعطال الباهظة أصلاً بالفعل إلى أرقام فلكية. من ستستأجر؟

هل ستعلن عن الوظيفة فحسب وتختار لها أقدم الموظفين المتقدمين؟ وماذا عن أفضل سائق شاحنة لنقل البضائع؟ هل ستستأجر أخاً فاشلاً لزوجتك للقيام على صيانة هذا الأصل الثمين من أصول مشروعك؟ وماذا لو أنك أرسلته لحضور ندوة مدتها يوم كامل؟!

بالطبع لا.

إنك ستستأجر أفضل ميكانيكي يمكن أن تعثر عليه في أي مكان. وسوف تحفز هذا الشخص دائماً على التحسين المستمر لمهاراته والمتابعة الدقيقة لأحدث التكنولوجيات. وما كنت لتتردد لحظة في دفع تكاليف حضوره أفضل برامج التدريب والتطوير المتاحة لكي تحافظ على صقل وتحديث معلوماته ومهاراته. إنك على الأرجح لم تكن لتحاول توفير أي نفقات يمكن أن تكون لازمة لتضمن أن لديك أفضل شخص متاح على الإطلاق لخدمة ذلك "الأصل العظيم".

لو أنك كنت صانع قرار في مستوى عال في شركتك وكنت توافق على أن القيادة هي التعرف على احتياجات موظفيك وتلبيتها، فما أعظم احتياج لدى موظفيك، الذين هم أعظم أصولك؟ إنهم بحاجة إلى أفضل قيادة، وأفضل ميكانيكي يمكنك الحصول عليه لخدمة تلك الأصول العظيمة. الشركات الكبرى المتميزة تفهم هذا المبدأ جيداً. وتذكر أنه ليس هناك جنود ضعفاء، فقط قادة ضعفاء.

ونقطة إضافية أخرى بشأن تطوير القادة. لقد تعلمت في قسم الموارد البشرية الذي كنت أعمل فيه منذ أكثر من خمسة وعشرين عاماً مضت أن أكثر الأشخاص أهمية في ضمان وجود علاقات إيجابية بين الموظفين هو مشرف الخط الأمامي. ولقد سمعت تلك العبارة مرات ومرات عديدة ولكنني لم أصدقها أبداً. لقد كنت أعتقد أن هذا الشخص هو موظف الموارد البشرية، أو المدير العام ربما، أو ربما حتى كبير

المديرين التنفيذيين. وبعد كل تلك السنوات. خمن ما أصبحت أعرفه الآن؟

إن الشخص الأكثر أهمية في ضمان وجود علاقات إيجابية بين الموظفين هو مشرف الخط الأمامي.

نعم، قد يمتلك موظف الموارد البشرية شخصية منفتحة منبسطة؛ وقد يكون المدير العام رجلاً رائعاً صاحب مبادئ بحق؛ وقد يكون كبير المديرين التنفيذيين شخصاً أنيقاً مهندماً يدلي بأحاديث وخطب محفزة رائعة، ولكن الواقع بالنسبة للعاملين في الخطوط الأمامية هو مديرهم المباشر. فلو كان لديهم رئيس سيئ، تكون لديهم وظيفة بغيضة. وتلك هي نهاية القصة. عليهم أن يتعايشوا مع ذلك الواقع البغيض لمدة ٥٠ بالمائة من ساعات حياتهم في اليقظة.

وإذا كان ذلك الواقع لا يشتمل على كل شيء يحتاج إليه الموظفون لكي يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه، فاحذر. وتذكر أن ثلثي الموظفين لا يستقيلون من العمل بسبب الشركة، وإنما يستقيلون للتخلص من الرئيس.

مغزى وهدف عظيمان

لدى البشر توق عظيم عميق لوجود المغزى والهدف لحياتهم، وهم على استعداد لرد الجميل للشركات والمؤسسات التي تلبي هذا الاحتياج العميق في نفوسهم.

الناس يرغبون في الاعتقاد بأن ما يفعلونه مهم، وذو قيمة، ويحقق هدفاً نبيلاً، ويضيف قيمة للعالم. الموظفون يرغبون في أن يعرفوا أن شركاتهم تسعى لهدف مهم وتطبق المبادئ في سلوكياتها. الموظفون يتوقون إلى شيء خارج حدود المألوف، شيء يستخرج أفضل ما فيهم.

الموظفون يتوقون إلى معرفة طرق يجدون بها الانسجام بين قيمهم الشخصية وقيم شركاتهم. الموظفون يتوقون إلى معرفة وسيلة لعيش حياتهم بطريقة مشبعة ذات مغزى ومعنى وهدف.

وأحد الأهداف الرئيسية للقائد إذن هو تذكير موظفيه بالغاية النبيلة التي تدافع عنها الشركة أو المؤسسة، وبالقيم التي تعتنقها، وبالهدف الذي تحاول تحقيقه، ومن الذين تحاول خدمتهم. ينبغي على القائد أن يذكر موظفيه بالقواعد المتبعة والسلوكيات والتصرفات التي يلتزم الفريق باتباعها. ينبغي على القائد أن يكون هو الشخص الذي يذكر فريقه بما هو مميز فيهم وما هو مميز فيما يقومون به من عمل.

شركة سيرفيس ماستر، الشركة صاحبة النجاح الهائل وإحدى شركات قائمة فورتشن ٥٠٠ ومقرها الرئيسي في شيكاغو، هي مثال رائع على الشركات التي تقدم الهدف والمعنى لموظفيها البالغ عددهم أكثر من خمسة وسبعين ألف موظف. فالعديد من موظفي الشركة يقومون ببعض الأعمال والمهام الأكثر تنفيراً على الإطلاق، من تنظيف دورات المياه إلى قتل الصراصير. ومع ذلك فإن معظم موظفي سيرفيس ماستر يمكنهم بسهولة أن يخبروك لماذا يعتبر ما تقوم به شركتهم غاية في الأهمية وكيف أن ما يقومون به من عمل يحسن ظروف الحياة البشرية.

فإذا لم يكن المغزى والهدف واضحين فيما تفعله الشركة، فابحث عن المغزى. إن شركتك تلبي احتياجاً ما في المجتمع دون شك وإلا لما تواجدت من الأصل. وحينها يمكن أن يكون الهدف ببساطة هو تلبية هذا الاحتياج بشكل أفضل من أي شركة أخرى. وعلى الأقل، فإن شركتك توفر قوت جميع العاملين فيها، وزوجاتهم، وأبنائهم، وبناتهم، وعملائهم، ومورديهم، لذا فإن كل هذا سيتعرض للخطر إذا فشلت الشركة. كن متحمساً بشأن هذه النقطة! اكتسب الحماس حتى

وإن كان عليك أن تتظاهر بذلك حتى يصبح حقيقة. وكما قال أرسطو: "تصرف بحماس، وسوف تكتسب الحماس بالفعل". تصرف بحماس وسوف ينتقل هذا الحماس إلى موظفيك أيضاً.

وبإيجاز، من الضروري أن توضح بأسلوب مقنع كيف أن شركتك تخدم الاحتياجات الإنسانية وتجعل العالم مكاناً أفضل. ومن الضروري أن تبني شركتك على مبادئ يفهمها الجميع ويؤمنون بها لما هو أبعد من هدف قصير المدى متمثل في زيادة قيمة أسهم الشركة. أعلم أن البعض قد لا يحبون سماع هذا، ولكن حان الوقت لمواجهة الحقيقة: إن رسالة زيادة قيمة الأسهم ليست شديدة الإلهام والتحفيز بالنسبة لمعظم الموظفين.

في كتابهما *Built to Last*، يقول جيم كولينز وجيري بوراس هذا عن الشركات العظيمة بحق: "نعم، إنها تسعى لتحقيق الأرباح، ولكنها أيضاً وبنفس القدر تتبع أيديولوجية أساسية؛ قيماً أساسية، وحساً بالهدف يتجاوز مجرد كسب المال".

تقدير واحترام الموظفين

فكر في المسئولية الهائلة التي نتحملها كقادة والمتمثلة في توفير بيئة صحية لموظفينا الذين يقضون جزءاً كبيراً من ساعات حياتهم في العمل.

لقد أخبرني الكثير من الموظفين في شركات ممتازة أن أفضل جزء في يومهم هو جزء الذهاب إلى العمل لأنه المكان الوحيد في حياتهم الذي تتم معاملتهم فيها بالاحترام والتكريم اللائقين.

فكر في الأمر! فكر في بعض بيئات العمل المفزعة البغيضة. إنها لميزة كبيرة لنا كقادة أن تكون لدينا الفرصة لتوفير ملاذ آمن؛ مليء

بالاحترام، والاهتمام، والتقدير لموظفينا لإنقاذهم من كآبة حياتهم اليومية قد تكون وظائفهم هي المكان الوحيد الذي يتلقون فيه الاحترام، والتوقير، والتقدير، ويشعرون فيه بالانتماء.

قدر موظفيك بمنحهم ثناءً صادقاً محدداً عندما يستحقون هذا الثناء، وبتقدير إنجازاتهم، ومكافئتهم على التميز في الأداء. قدر موظفيك عن طريق إظهار أنك مهتم بهم بصدق كأشخاص وليس فقط بما يستطيعون القيام به من عمل في شركتك. قدر موظفيك بإصرارك على أن يحققوا التميز في كل ما يقومون به من عمل. قدر موظفيك بمساعدتهم في بناء شخصيتهم وفي أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه.

لقد تعلمت أن الموظفين لديهم سؤال لاواعٍ على القائد أن يجيب عنه بانتظام؛ لو لم يكن بشكل مباشر، فبواسطة أفعاله وتصرفاته. هذا السؤال هو ببساطة: "هل أنت مسرور لوجودي هنا؟".

وتذكر أن أشياء صغيرة هي التي تجعل من المنزل سكناً آمناً مطمئناً. استخدم المجاملات الصغيرة الشائعة مثل قول: "من فضلك"، "أشكرك"، "معذرة؛ لقد كنت مخطئاً"، و"ما رأيك؟". كن أول من يبادر بالتحية عندما تقابل أحدهم في الردهة، وابحث عن شيء إيجابي مشجع تقوله للموظفين. مارس تلك السلوكيات إلى أن تصبح عادات. واستخدم تلك الإجراءات إلى أن لا يكون عليك أن تحاول أن تكون قائداً جيداً؛ فلقد أصبحت بالفعل قائداً جيداً.

أحد أعمق الاحتياجات لدى الجنس البشري هو الحاجة إلى من يستمع إليهم. يستمع بحق. نم مهارة طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة، وهي ببساطة أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا. إنك تعلم كيف تسير الأمور مع المراهقين عندما تسأل أحدهم: "أين ذهبت؟"، فيرد عليك بقوله: "ليس إلى أي مكان"، وتتبع سؤالك

بآخر: "ماذا فعلت؟"، فيجيبك متمتماً: "لا شيء". لا يمكن أن تعرف الكثير عن طريق طرح أسئلة كهذه.

تعلم طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة تبدأ بكلمات مثل لماذا، ما، أين، كيف، ما رأيك، حدثني عن، وهكذا. وإليك بعض الأمثلة:

- ما الذي يعجبك في العمل هنا؟
- ما الذي يحبطك في العمل هنا؟
- ما العقبات التي تحول دون أداء وظيفتك بأقصى وأفضل قدراتك؟
- كيف تصنف التقييم الذي حصلت عليه بشأن أدائك في العمل؟
- حدثني عن عائلتك.
- ما الاحتياجات التي لديك ولم تتم تلبيتها؟
- لو كان بمقدورك تغيير جانب واحد من جوانب عملك هنا، فما هذا الجانب؟
- على مدار العام الماضي، ما الإنجازات التي تفخر بها كثيراً، ولماذا؟
- ما جوانب الأداء التي تعتقد أنك بحاجة إلى التحسن فيها؟
- ما أكثر ما يحبطك في وظيفتك؟
- ما أهدافك بالنسبة للعام المقبل؟ وكيف تقيس تلك الأهداف؟
- ما أفكارك بشأن تحسين أداء القسم الذي تعمل فيه؟
- ما أفكارك بشأن تحسين أداء الشركة ككل؟
- كيف تقيم التزام زملائك في العمل بأداء عمل يتسم بالجودة والكفاءة؟
- كيف تقيم مستوى رضاك عن العمل؟
- كيف تقيم أداءك كقائد؟
- كيف بالتحديد يمكنني أن أتحسن كقائد من وجهة نظرك؟

- ما الذي كنت ستقوم به بشكل مختلف لو أنك كنت أنت القائد؟
- كيف يمكنني دعمك بشكل أفضل؟
- كيف يمكن للشركة أن تدعمك بشكل أفضل؟
- ما الأسئلة التي تود طرحها علي؟
- ما التكرار الذي تظن أنه ينبغي علينا مناقشة أفكار بعضنا البعض به؟
- أخبرني عن حياتك ومهنتك قبل انضمامك للعمل هنا.

الحاجة إلى التميز

إنني مقتنع بأن الأغلبية العظمى من الموظفين يرغبون في أن يكونوا جزءاً من شيء مميز. إنهم يتوقون لأن يكونوا جزءاً من شركة يمكنهم أن يفخروا بانتمائهم إليها، وتكون معايير القبول للعمل فيها مرتفعة، والتوقعات اليومية للأداء فيها مرتفعة، ويشعر فيها الناس بالارتياح عندما يذهبون لبيوتهم في المساء لأنهم يعلمون أنهم عملوا طوال اليوم بجد واجتهاد من أجل غاية نبيلة تستحق ما يبذلونه من أجلها.

ما الشيء الملهم أو المحفز في العمل في شركة لا تتطلب إلا شرطين تافهين فقط للانضمام إليها؟ وما الشيء الملهم أو المحفز في العمل في شركة يؤدي الموظفون فيها عملهم بمستوى متواضع ولا يبذلون إلا أدنى جهد يمكنهم من الفرار من العقاب؟

إنني أجد الكثيرين من المديرين الذين يخشون المطالبة بالتميز والتفوق لأنهم يخشون أن يؤدي هذا إلى هروب الموظفين من الشركة؛ هذا هو المبرر الذي يتم تقديمه على الأقل. إن التميز يدفع أصحاب الأداء المتواضع إلى الفرار، تماماً كما أن التواضع يدفع أصحاب الأداء المتميز للفرار.

ينبغي على القادة أن يحافظوا على معايير أداء مرتفعة وأن يطالبوا بالتميز لأن التميز هو ما يبني ذلك النوع الصحي من الفخر والثقة. فعندما يبدأ الموظفون في تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، ترتفع مستويات ثقتهم بأنفسهم، ويبدءون في وضع أهداف أعلى وأكبر لأنفسهم ولشركتهم. ويصبح هذا التميز معدياً بعد ذلك، وهذا التميز المنتشر بين الجميع هو مكون أساسي لا غنى عنه إذا كانت الشركة ترغب في أن تكون الأفضل. فعندما يرتفع المد في الميناء، إما أن ترتفع السفن معه وإما أن تغرق.

أوضح الميجور جنرال جيمس هذه النقطة في عام ١٩٤٣ عندما قال في درس أمام بعض الضباط الجدد: "المعنويات المرتفعة هي أن يعتقد الجندي أن جيشه هو الأفضل في العالم؛ وأن فوجه هو الأفضل في الجيش؛ وأن فرقته هي الأفضل في الفوج؛ وأن مجموعته هي الأفضل في الفرقة؛ وأنه هو شخصياً أفضل جندي بين الجميع".

إن القادة الناجحين لا يرضون أبداً عن الحالة الراهنة لأنهم يكافحون باستمرار لكي يكونوا أفضل مما هم عليه. إنهم لا يتعالون على النظر خارج وحدتهم ليعرفوا أفضل ممارسات يقوم بها الآخرون ويستعيروا ما يمكنهم منها من أجل تحقيق المزيد والمزيد من التميز. إنهم ملتزمون بأن يكونوا هم الأفضل على الإطلاق، وهو الأمر الذي يحفز من حولهم على أن يكونوا الأفضل بدورهم. ليست جميع الشركات تستطيع توليد المبيعات كما تفعل وول مارت، ولا توليد الأرباح كما تفعل مايكروسوفت، ولكن الجميع قادرون على أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه.

هل سبق لك أن كنت جزءاً من فريق متميز بحق؟ ربما كان ذلك فريقاً رياضياً صاحب بطولات وألقاب، أو هيئة تدريس رائعة، أو وحدة عمل، أو وحدة عسكرية، أو أي شيء. فكر في مشاعر الفخر، والإنجاز، والثقة التي كنت تشعر بها لمجرد أنك كنت مرتبطاً بما

يتحقق من نجاحات. فكر كم كان من المحفز أن تبذل قصارى جهدك من أجل الفريق. هل سبق أن كان أحد أطفالك فرداً في فريق فائز؟ هل كنت مضطراً حينها إلى تحفيزه من أجل الذهاب إلى التمرين أو المباريات؟ إن التميز هو نفسه المحفز لنفسه وهو الذي يشعل نار الحماس في نفوس الناس.

والسعي وراء التميز معدٍ، وبمجرد أن يدرك أفراد الوحدة أن القائد نفسه ملتزم بالتميز، يبدأ الأفراد والشركة معهم في الارتفاع إلى مستويات لم يحلموا مطلقاً بقدرتهم على بلوغها.

وسوف ينظرون جميعاً وراءهم يوماً ما إلى ما بنوه ويتعجبون: "كيف حدث كل هذا؟".

بناء المجتمع

كنت مؤخراً على متن طائرة متجهة من هيوستون إلى بوسطن وأسعدني الحظ أن قابلت قائداً متقاعداً لقوات المارينز في منتصف الخمسينيات من العمر تقريباً.

لقد كنت شديد الاهتمام بقوات المارينز لبعض الوقت بسبب السمعة الطيبة التي تتمتع بها فيما يتعلق بالجودة، والكفاءة، والانضباط، والتزام الأفراد الذين يمنحون كل ما لديهم. فكرت أن هذا سيكون شخصاً ممتازاً لقياس بعض أفكاري عن القيادة عليه، لذا طرحت عليه سؤالاً بسيطاً.

"أخبرني يا سيدي، باعتبارك قائداً سابقاً في المارينز، كيف يصل أفراد المارينز إلى ذلك الالتزام القوي بأن يكونوا الأفضل؟

ولقد حصلت على سيل من المعلومات.

جاءت إجابته أشبه بما يلي.

"حسناً، بداية يا جيم، إنني لست قائداً سابقاً في المارينز. ليس هناك شيء يسمى سابق في المارينز، لأننا نكون من المارينز طوال

حياتنا. قد نكون مارينز احتياطيين، أو مارينز متقاعدين، أو مارينز قدامى، ولكن ما أن ينضم المرء إلى المارينز، يظل من المارينز إلى الأبد. هذا الالتزام لا يموت أبداً".

وتابع قائلاً: "وفيما يتعلق بكون المرء الأفضل وكونه ملتزماً، فذلك الجزء من السهل شرحه. إن قوات المارينز هي نادٍ حصري ذو معايير مرتفعة نفخر بأننا جزء منها. إنك لا تنضم إلى المارينز، إنك تصبح من المارينز. ولا يتمكن الكثيرون من أن يصبحوا من المارينز لأن لدينا معايير مرتفعة للغاية، وليس من السهل أن تصبح من المارينز".

"وعندما يصبح أحدهم من المارينز، يشعر بالفخر تجاه ما أصبح عليه. إن انتماءنا إلى المارينز يعني دفاعنا عن الواجب، والشرف، والالتزام، وهذا يمنحنا الهدف والمغزى في الحياة. وبمجرد أن تلتزم بالدفاع عن تلك الأشياء، فإنك تفضل الموت على ألا تفي بالتزامك".

"وأخيراً، أقول إن أعظم محفز على الإطلاق هو الحب والاحترام الذي نكنه نحن أفراد المارينز لبعضنا البعض. إن آخر شيء يمكن أن ترغب في القيام به كفرد من المارينز هو أن تخذل جنودك أو زملاءك. حقاً يا جيم، هذا لا علاقة له بالعلم أو القائد. إنه مرتبط أكثر بالأشخاص الذين أحبهم وأحترمهم كثيراً".

بناء المجتمع هو الشروع في خلق بيئة صحية يستطيع الناس فيها أن يعيشوا ويعملوا بعيداً عن العقبات والمشتتات التي لا لزوم لها. العديد من الشركات العظيمة تمتلك تلك القدرة على خلق بيئة عمل يتم فيها السمو فوق الاختلافات؛ سواء كانت اجتماعية، أو سياسية، أو عرقية، أو جنسية، أو غيرها. إنها تكافح من أجل إيجاد مكان يستطيع فيه الأشخاص الملتزمون، المختلفون مع ذلك، أن يجدوا أرضية مشتركة للعمل معاً على تحقيق أهداف تم تحديدها على أنها تحقق الصالح العام للجميع. الشركات العظيمة تعمل على تقليل أو إزالة العقبات غير الضرورية مثل ألعاب السياسة، والسلطة المستمدة

من المنصب، والمكائد والدسائس، والأهداف السرية التي تمتص الطاقة الإيجابية من الموظفين والشركة.

إن المجتمع ليس مكاناً خالياً من الصراع. وفي الواقع، عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الناس من أجل هدف مشترك، لابد وأن يكون هناك صراع؛ وعلى الأقل ينبغي أن يكون هناك صراع في المجتمع الصحي. إن المجتمع ليس مكاناً لتجنب الصراع، وإنما هو مكان لحل الصراع، مكان تعلم فيه الأفراد أن يكفوا عن تجنب اختلافاتهم والتعامل مع الصراع بطرق تنطوي على الاحترام. لقد تعلم أفراده التصرف باحترام، والإنصات، والحسم مع بعضهم البعض، والانفتاح على التحديات الجديدة، وتقييم التنوع الموجود في أي فريق ناجح فعال.

بناء المجتمع هو إيجاد مكان يشعر فيه الموظفون بالأمان تجاه كونهم أنفسهم وبذل كل طاقتهم ومواردهم في الأشياء التي من شأنها أن تجعل منهم أشخاصاً عظماء ومن شركتهم شركة عظيمة. فكر في مدى الإبداع والإلهام الذي يمكن أن تصبح عليه المجموعة إذا استطاع أفرادها فقط إزاحة معظم العقبات غير الضرورية عن الطريق. تخيل وحدة حل المشكلات المدهشة التي يمكن أن تتحول إليها مجموعة تعمل في مجتمع بهذه المواصفات.

نادراً ما يمكن بناء مجتمع كهذا بالمصادفة، على الرغم من أننا قد نرى شيئاً من هذا المجتمع في أوقات الأزمات. ولكن عندما تمر الأزمة، تعود العقبات القديمة إلى مكانها، ويعود الأفراد إلى الألعاب والمكائد القديمة. إن المجتمع الحقيقي يتم بناؤه عن طريق ممارسة المبادئ السليمة المناسبة التي تضمن إقامة علاقات صحية سليمة. مبادئ مثل القاعدة الذهبية، والتواصل الحاسم الواضح، وبناء الثقة، وغيرها من المبادئ التي ناقشناها سابقاً.

حقق مايك كريزيوسكي، كبير مدربي فريق جامعة دوك لكرة السلة للرجال على مدار الأعوام الأربعة والعشرين الماضية، رقماً قياسياً مذهلاً في جامعة دوك.

وعندما سئل عن نجاحه، تحدث عن تأثير زوجته وبناته الثلاث: "على مر السنوات، عرضتني الفتيات لبيئة كن يعبرن فيها عن مشاعرهن بكل وضوح وصراحة، وقد حاولت أن أعلم لاعبي القيام بنفس الشيء. كنت أخبرهم أنها ليست أفعالاً نسائية يقوم بها الرجال؛ إنها أفعال تدل على الإنسانية الكاملة؛ الاحتضان، والبكاء، والضحك، والتعبير عن كل المشاعر والانفعالات. إذا صنعت ثقافة مسموحاً فيها بتلك الأشياء، فجأة سيكون لديك كثير من العمق".

إن بناء المجتمع هو الديناميكا التي تمكن مؤسسات مثل ديل كارنيجي كورس، ومؤسسات المساعدة في الإقلاع عن إدمان الكحوليات، ومؤسسات مراقبي الوزن من تحقيق النتائج المذهلة التي تحققها وتشتهر بها. إنهم يجعلون الأفراد ينحون اختلافاتهم جانباً ويتحدثون عن الأشياء المهمة.

وعندما تتعلم المجموعات تنحية العقبات التي تقف في طريق إقامة علاقات صحية قوية وفريق قابل للنمو جانباً، يكون نمو تلك المجموعات وتحولها إلى فرق فعالة ناجحة قادرة على تحقيق نتائج حقيقية ملموسة مذهلاً.

ماذا عن أولئك الفتية الصغار اليوم؟

كثيراً ما أسمع أفراد جيل الكبار يشكون من موظفيهم الشباب. إنهم يشكون قائلين إن "هؤلاء الفتية" ليسوا مخلصين، ولا يرغبون في العمل باجتهاد من أجل كسب العيش، وأنانيون... إلخ.

وبالطبع، قال الجيل السابق لجيلي نفس هذا الكلام عن جيلي، وقال والدا سقراط نفس هذا الكلام عن جيل سقراط. وخبرتي تقول إن

هؤلاء الشباب ليسوا أفضل ولا أسوأ من جيلي أو من الأجيال السابقة له. مختلفون؟ نعم. أفضل أو أسوأ، لا.

أعتقد أن هؤلاء الشباب الصغار لديهم "حاسة شم" قوية يتعرفون بها على الكذب والخداع، وما لم تتجاوز "اختبار الشم" هذا، فإنهم لن يترددوا في تجاهلك وعدم احترامك. على سبيل المثال، هم لا يبغضون شيئاً أكثر من العمل عند ديكتاتور جاهل، يدخن التبغ دون انقطاع، ويستخدم أسلوب التسلط والسيطرة، وينظر إلى فتحات ملابس النساء بينما يمر أمام مكاتبهن، ثم يلقي على مسامعهن بهراء قذر عن قيم الشركة، والاستقامة، واحترام الفرد.

هؤلاء الشباب الذين يقدر عددهم بعشرات الملايين مختلفون بالتأكيد. هؤلاء الفتية هم نتاج جيل انفصام العلاقات، بما يعني أنهم لو لم يكونوا هم أنفسهم من عائلات ممزقة. فإن عائلات معظم أصدقائهم كذلك على الأرجح. لقد سمعوا جميع الكلام، والوعود، والدعم الرخيص من قبل من كبار غير صادقين وغير ملتزمين من بينهم أفراد الأسرة أنفسهم. وببساطة، إذا لم تصدق أفعالك كلامك، فإنك ستخسرهم. وكما قال ألبرت شويتزر: "القدوة ليست هي العنصر الأساسي في التأثير في الآخرين. إنها العنصر الوحيد".

إنهم يميلون إلى عدم الصبر والتسرع وإشباع رغباتهم فورياً! ويمكن أن تنطوي تصرفاتهم على عدم الاحترام لأنهم يحترمون الإنجازات، ولا يحترمون الكبار أو الألقاب؛ كما أنهم موجهون بالصورة، كما هو واضح في وشم الجسد وغيره من الموضات؛ وهم يعبرون عما بداخلهم ويتحدثون بصراحة دون أي تحفظ. وأكثر ما يميزهم هو أنهم متشككون في المؤسسات، لأنهم نموا في حقبة دمر فيها الخزي والعار المؤسسات الأمريكية، من المؤسسات السياسية إلى مؤسسات العمل، ومن المؤسسات الدينية إلى المؤسسة العسكرية.

ومن ناحية أخرى، فإنهم يعتمدون على أنفسهم، ويمكنهم التكيف، ويتميزون بالإبداع، وهم مطلعون على معارف الكومبيوتر والإلكترونيات، ويركزون على التكنولوجيا، ويستطيعون القيام بعدة مهام بكفاءة، ويتسمون بالمرونة، والقدرة على احتمال التنوع ودعمه. وأفضل ما في الأمر هو أنهم يستطيعون أن يكونوا شديدي الالتزام والولاء، وربما حتى التعصب، للأشخاص أو المؤسسات التي تلبي احتياجاتهم الأعلى مستوى للمغزى والغاية، ولهؤلاء القادة الذين تطابق أفعالهم أقوالهم.

نعم، إنهم يمكن جداً أن يكتفوا بالعمل لأربعين ساعة أسبوعياً، ويعيشون حياتهم كاملة فيما تبقى لهم من وقت، ولكن بدلاً من أن نشكو من ذلك أو نشجبه أو ندينه، ربما كان علينا أن نتقبله كما هو فحسب. فإذا كان أسبوع العمل الخاص بهم والمكون من أربعين ساعة أسبوعياً هو أقصى نقطة على منحنى البندول، فإن أسبوع عمل آبائهم المكون من سبعين ساعة هو أقصى نقطة على الجانب الآخر من منحنى البندول.

ربما أمكننا أن نتعلم شيئاً من بعضنا البعض.

في الختام

أود أن أختتم هذا الكتاب بأن أعرض عليك بعض الدروس الأكثر أهمية التي تعلمتها أو اكتشفتها من الشركات الأكثر نجاحاً والتي حظيت بمتعة خدمتها على مر السنوات.

- لا تنس أبداً أن القيادة هي الخدمة.
- كن شديد الانتقائية عند اختيار من تقوم بتوظيفهم.
- احتفل بقبول الموظف الجديد في فريقك وقم بتوجيهه بالشكل المناسب. ولا تحط أبداً من قيمة الانطباعات الأولى.

- حدد هدف ومغزى العمل الذي تقوم به وكن متحمساً عند التحدث عنه مراراً وتكراراً.
- اعثر على طرق لجعل عمل الموظفين أكثر تحدياً، وإثارة، ومكافأة.
- كافئ الموظفين بإنصاف.
- امنح التكريم لجميع الموظفين.
- تعرف على القادة، وطورهم، واستثمر فيهم.
- طالب بالتميز والمسئولية، خاصة من قادة الشركة.
- أصر على التحسن الشخصي المستمر
- تعرف على الإنجازات وكافئها بشكل تلقائي فوري.
- ابن مجتمعاً.
- ابحث عن أفضل الممارسات وطبقها.
- اجعل عملية اتخاذ القرار تتم في جميع المستويات حتى أدنى مستوى ممكن.
- درب موظفيك بشكل جيد وساعدهم في تنمية مهارات جديدة.
- ثق بموظفيك وبقدرتهم على القيام بما هو صحيح.
- كن صادقاً، واطلب الصدق، حتى الصدق الوقح، بما في ذلك الأخبار السارة والسيئة (خمن ماذا؟ إنهم يستطيعون تحملها؛ لقد تحملوا أسوأ منها من قبل).
- احترم التوازن المهم بالنسبة للموظفين بين العمل والحياة الأسرية.
- افعل تلك الأشياء الصغيرة التي تجعل الموظف يشعر أنه مستريح وكأنه في بيته.

ملحوظة شخصية

الحب يشفي الناس؛
من يمنحونه،
ومن يتلقونه.

د. كارل مينينجر

عندما أتأمل الطبيعة الإنسانية والتغيير، تراودني تلك الفكرة المزعجة التي تقول إن هناك ما هو أكثر من مجرد "قوة الإرادة" و"كسر العادة" عندما يتعلق الأمر بعزم البشر على التغير والنمو.

بالتأكيد يتطلب التغيير والنمو "مرضى" متعاونين من المحتم أن يقوموا بدورهم في الأمر، وقد كانت هذه الفكرة فكرة أساسية في هذا الكتاب. ولكن هناك ما هو أكثر من هذا؛ فقد لاحظت أنه عندما يبدأ الناس في ممارسة سلوكيات الحب، ومساعدة الآخرين، والتضحية من أجلهم، فإنهم يتغيرون. وكثيراً ما يتغيرون بطرق تتجاوز ما كانوا يتوقعونه أو يعتقدون أنه ممكن. وببساطة، لقد أصبحت أعتقد أن الحب يغير الناس.

وبالطبع تلك الفكرة ليست جديدة؛ فقد استفاض العديد من المفكرين، والكتاب، والفلاسفة، والشعراء العظماء في الإطراء على فضائل الحب على مر آلاف الأعوام.

إنني أعتقد مخلصاً أن الله خلقنا لنحب بعضنا البعض، وهذا بالضبط هو ما تدعو إليه الديانات السماوية.

وقد خطر لي في وقت قريب أنه إذا كان الحب يغير الناس، وهو ما أعلم يقيناً أنه صحيح، فإن الله هو بذاته مصدر النمو والتغير لأنه مصدر الحب. وبعبارة أخرى، عندما يبدأ الناس في حب بعضهم البعض من خلال جهودهم وسلوكياتهم، يبدأ التغير في الحدوث في حياة من يمنح الحب ومن يتلقاه.

أملي أن يكون هذا الكتاب سبباً في إيقاظ البعض ودفعهم إلى العمل. فإذا كنت تشعر بالنشاط أو الحماس أو الإثارة، فأرجو ألا تنتظر يوماً آخر قبل أن تخطو خطواتك الأولى في أكثر الرحلات إثارة، وصعوبة، ومكافأة.

جيم هانتر

فبراير، ٢٠٠٤

الملحق ١: مخزون مهارات القيادة

اسم المدير: ______________________

المنصب: ____________ القسم: ____________

من فضلك ضع علامة (✓) في المربع المناسب، وإذا لم يكن لك رأي معين في إحدى العبارات، فاترك المربع فارغاً	أوافق بشدة	أوافق	أختلف	أختلف بشدة
١. يمنح التقدير للآخرين	☐	☐	☐	☐
٢. يواجه الموظفين بالمشكلات/المواقف عندما تظهر	☐	☐	☐	☐
٣. يقضي الوقت في التجول في المكان ويظل متابعاً لأنشطة المرءوسين	☐	☐	☐	☐
٤. يمنح التشجيع للآخرين	☐	☐	☐	☐
٥. يوضح للمرءوسين ما هو متوقع منهم في أداء العمل	☐	☐	☐	☐
٦. منصت جيد	☐	☐	☐	☐
٧. يدرب/ينصح الموظفين لضمان التزامهم بالأهداف الموضوعة	☐	☐	☐	☐
٨. يعامل الموظفين باحترام (أي، باعتبارهم أشخاص مهمين)	☐	☐	☐	☐
٩. مشارك بنشاط في نمو وتطور المرءوسين	☐	☐	☐	☐
١٠. يحاسب الموظفين على مسئوليتهم عن الوفاء بالمعايير الموضوعة	☐	☐	☐	☐
١١. يمنح التقدير لمن يستحقونه	☐	☐	☐	☐
١٢. يظهر الصبر والتحكم في الذات عند التعامل مع الآخرين	☐	☐	☐	☐
١٣. قائد يشعر الموظفين بالثقة عند اتباعه	☐	☐	☐	☐
١٤. يمتلك المهارات الفنية اللازمة للقيام بالعمل	☐	☐	☐	☐
١٥. يلبي الاحتياجات الحقيقية المشروعة للآخرين (وليس الرغبات)	☐	☐	☐	☐
١٦. قادر على الصفح عن الأخطاء وعدم الاحتفاظ بالضغائن	☐	☐	☐	☐
١٧. هو شخص يستطيع الموظفون الثقة به	☐	☐	☐	☐
١٨. لا يشارك في اغتياب الآخرين (التحدث من وراء ظهورهم... إلخ)	☐	☐	☐	☐
١٩. يقدم تقييماً إيجابياً للمرءوسين عندما يكون هذا ملائماً	☐	☐	☐	☐
٢٠. لا يحرج الموظفين أو يعاقبهم أمام الآخرين	☐	☐	☐	☐
٢١. يضع أهدافاً عالية لنفسه، ومرءوسيه، وقسمه	☐	☐	☐	☐
٢٢. يتمتع بموقف ذهني إيجابي في العمل	☐	☐	☐	☐
٢٣. حساس للآثار التي تتركها قراراته على الأقسام الأخرى	☐	☐	☐	☐
٢٤. قائد عادل وثابت على المبدأ ويقود بضرب المثل والقدوة الحسنة	☐	☐	☐	☐
٢٥. لا يفرط في السيطرة أو في الاستبداد	☐	☐	☐	☐

ما أعظم قدرات/مهارات القيادة التي يمتلكها الشخص الذي يتم تقييمه؟

____

____

ما مهارات القيادة التي يحتاج الشخص الذي يتم تقييمه إلى العمل على تطويرها وتحسينها؟

____

____

الملحق ٢: مخزون مهارات القيادة، تقييم ذاتي

اسمك: ______________________________

المنصب: ______________ القسم: ______________

	أوافق بشدة	اوافق	أختلف	أختلف بشدة
١. امنح التقدير للآخرين	☐	☐	☐	☐
٢. أواجه الموظفين بالمشكلات/المواقف عندما تظهر	☐	☐	☐	☐
٣. أقضي الوقت في التجول في المكان وأظل متابعاً لأنشطة المرءوسين	☐	☐	☐	☐
٤. أمنح التشجيع للآخرين	☐	☐	☐	☐
٥. أوضح للمرءوسين ما هو متوقع منهم في أداء العمل	☐	☐	☐	☐
٦. أنا منصت جيد	☐	☐	☐	☐
٧. أدرب/أنصح الموظفين لضمان التزامهم بالأهداف الموضوعة	☐	☐	☐	☐
٨. أعامل الموظفين باحترام (أي، باعتبارهم أشخاصاً مهمين)	☐	☐	☐	☐
٩. أشارك بنشاط في نمو وتطور المرءوسين	☐	☐	☐	☐
١٠. أحاسب الموظفين على مسئوليتهم عن الوفاء بالمعايير الموضوعة	☐	☐	☐	☐
١١. أمنح التقدير لمن يستحقونه	☐	☐	☐	☐
١٢. أظهر الصبر والتحكم في الذات عند التعامل مع الآخرين	☐	☐	☐	☐
١٣. أنا قائد يشعر الموظفين بالثقة عند اتباعه	☐	☐	☐	☐
١٤. أمتلك المهارات الفنية اللازمة للقيام بالعمل	☐	☐	☐	☐
١٥. ألبي الاحتياجات الحقيقية المشروعة للآخرين (وليس الرغبات)	☐	☐	☐	☐
١٦. قادر على الصفح عن الأخطاء وعدم الاحتفاظ بالضغائن	☐	☐	☐	☐
١٧. أنا شخص يستطيع الموظفون الثقة به	☐	☐	☐	☐
١٨. لا أشارك في اغتياب الآخرين (التحدث من وراء ظهورهم. إلخ)	☐	☐	☐	☐
١٩. أقدم تقييماً إيجابياً للمرءوسين عندما يكون هذا ملائماً	☐	☐	☐	☐
٢٠. لا أحرج الموظفين أو أعاقبهم أمام الآخرين	☐	☐	☐	☐
٢١. أضع أهدافاً عالية لنفسي، ومرءوسي، وقسمي	☐	☐	☐	☐
٢٢. أتمتع بموقف ذهني إيجابي في العمل	☐	☐	☐	☐
٢٣. حساس للآثار التي تتركها قراراتي على الأقسام الأخرى	☐	☐	☐	☐
٢٤. أنا قائد عادل وثابت على المبدأ وأقود بضرب المثل والقدوة الحسنة	☐	☐	☐	☐
٢٥. لا أفرط في السيطرة أو في الاستبداد	☐	☐	☐	☐

ما أعظم قدرات/مهارات القيادة التي أمتلكها؟

____

____

ما مهارات القيادة التي أحتاج إلى العمل على تطويرها وتحسينها؟

____

____

توقيعك: ______________ **التاريخ:** ______________

الملحق ٣: موجز مخزون مهارات القيادة

الاسم: ويليام جونسون المنصب: مدير العمليات

عدد الاستبيانات التي تم ملؤها: ١١

	تقييم الذات	التقييم الإجمالي	تقييمات المرءوسين، والنظراء، والرؤساء عدد المجيبين الذين: يوافقون بشدة	يوافقون	يختلفون	يختلفون بشدة
يمتلك المهارات الفنية اللازمة للقيام بالعمل	٤	٣.٦	٧	١	١	
شخص يستطيع الموظفون الثقة به	٤	٣.٦	٥	٤		
لا يفرط في السيطرة أو في الاستبداد	٤	٣،٦	٥	٤		
يمنح التشجيع للآخرين	٤	٣.٤	٤	٥		
يعامل الموظفين باحترام	٤	٣.٤	٤	٥		
يقدم تقييماً إيجابياً عندما يكون هذا ملائماً	٤	٣.٤	٤	٥		
لا يحرج الموظفين أو يعاقبهم أمام الآخرين	٤	٣.٤	٤	٥		
يمنح التقدير للآخرين	٤	٣.٣	٣			
يوضح للمرءوسين ما هو متوقع منهم في أداء العمل	٤	٣.٣	٣	٦		
يمنح التقدير لمن يستحقونه	٤	٣.٣	٣	٦		
لا يشارك في اغتياب الآخرين		٣.٢	٤	٤	١	
منصت جيد	٤	٣.٠	٣	٤		١
قائد يشعر الموظفين بالثقة عند اتباعه	٣	٣.٠	٢	٦	١	
يتمتع بموقف ذهني إيجابي في العمل	٤	٢،٩	٣	٤	٢	
يظهر الصبر والتحكم في الذات عند التعامل مع الآخرين	٤	٢،٨	٤	٢	٣	
قادر على الصفح عن الأخطاء وعدم الاحتفاظ بالضغائن	٤	٢،٨	٢	٤	٢	
يواجه الموظفين بالمشكلات/المواقف عندما تظهر	٣	٢،٦	٢	٤	٣	
يحاسب الموظفين على مسئوليتهم عن الوفاء بالمعايير	٣	٢،٢	١	٤	٤	
قائد عادل وثابت على المبدأ ويمكن التنبؤ بتصرفاته	٤	٢.٢	١	٤	٤	
يلبي الاحتياجات الحقيقية المشروعة للآخرين (وليس الرغبات)	٣	١،٨	١	٣	٣	٢

النتيجة ٠،٠ – ٢،٣ منطقة مشكلات خطيرة

٢،٤ – ٢.٧ منطقة مشكلات محتملة

٢،٨ – ٣.١ حالة جيدة

٣،٢ – ٤.٠ حالة ممتازة

الملحق ٤: موجز مخزون مهاراتِ القيادة

الاسم: ويليام جونسون

ما أعظم قدرات/ مهارات القيادة التي يمتلكها الشخص الذي يتم تقييمه؟

"إنني أدعم بشدة الموظفين الذين أشرف عليهم أو أعمل معهم. أنا شخص شديد الإيجابية. أعظم احتياجاتي هو أن أرى الموظفين الذين يعملون تحت قيادتي ينجحون في عملهم. وسوف أبذل كل ما أستطيع بذله لأرى هذا يحدث"

- يحافظ على تواصل مفتوح وصريح مع جميع الموظفين. دائماً ما يمكن الوصول إليه. يستجيب بسرعة لطلبات المساعدة. عادل وحازم في اتخاذ القرار.

يتمتع بموقف ذهني إيجابي تجاه الآخرين. مستعد للقيام بواجبات أخرى عندما يطلب منه أحد أفراد فريقه ذلك.

يرغب في النجاح.

يتمتع بموقف ذهني إيجابي، ومهارات فنية وتحليلية جيدة، ويحب التبادل وروح الدعابة الطريفة.

عادل وصاحب تصرفات متسقة يمكن التنبؤ بها، ويدعم فريقه بوضوح، وينصت للتوصيات والاقتراحات قبل اتخاذ القرار

أعتقد أن لديه قدرة رائعة على التعامل مع الموظفين عندما يواجهون مشكلة ما. وهو صبور للغاية عند تعليم أحدهم كيفية القيام بعمل ما.

- بل ممتاز في التعامل مع نظرائه ومرءوسيه. إنه قائد محفز. كما أنه يعزز الروح المعنوية داخل القسم بشخصيته المحببة اللطيفة.

إنه شخص يحَب التعامل مع الآخرين، ويستمتع الآخرون بالعمل معه.

ما مهارات القيادة التي يحتاج الشخص الذي يتم تقييمه إلى العمل على تطويرها وتحسينها؟

"أحتاج إلى السيطرة على مشاعري عندما أغضب في الاجتماعات. وأحتاج إلى العمل على كسب ثقة رؤسائي عن طريق مواصلة البحث عن طرق لإبهارهم وإثارة إعجابهم ونيل احترامهم".

- إعلام مرءوسيه بجدول اعماله أو التغييرات التي تطرأ عليه، والحفاظ على مزيد من الحذر عند مناقشة قضايا الموظفين.
- الإنجاز عن طريق سؤال الآخرين عما ينبغي عمله بالإضافة إلى الجلوس ومراقبة العمل (إذا كانت هناك حاجة للقيام ببعض العمل).
- محاسبة الموظفين على تصرفاتهم وأفعالهم.
- يحتاج إلى أن يكون عادلاً وغير متحيز، وإلى أن يعامل الجميع بنفس الشكل، ولا يجامل أصدقاءه.
- معظم الموظفين لم يحصلوا على أي تدريب على التعامل مع المكالمات الهاتفية ولذلك فهم لا يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة عند المساعدة في قضايا التعامل مع المكالمات الهاتفية. لا يحاسب الموظفين على مستوى الأداء المتدني. يحاول أن يلعب دور الفتى اللطيف طوال الوقت، ويميل إلى إظهار المشاعر السلبية.
- أعتقد أنه أحياناً ما يظهر بعض المحاباة والتفضيل لبعض موظفيه بعدم تأديبهم على خطأ ارتكبوه ولفت أحد الموظفين انتباهه إليه.
- الثبات، والاتساق، والصبر، وضمان حصول أفراد فريقه على المعرفة والتدريب اللازم للقيام بوظائفهم كما ينبغي؛ وليس القيام به نيابة عنهم. يحتاج إلى وضع حد واضح بين تعامل بعض الموظفين معه كمدير وتعاملهم معه كصديق.
- المسئولية، فهو لا يحاسب موظفيه على مسئوليتهم عن الوفاء بالمواعيد النهائية

الاسم ____________ المنصب ____________ التاريخ: ____________

– **محددة:** اذكر هدفك والكيفية التي ستحقق بها هذا الهدف بعبارات محددة للغاية (مثال: *سوف أعطي المزيد من التقدير الصادق لمرءوسي المباشرين. سوف أعطي تقديراً صادقاً ومحدداً لاثنين (٢) من الموظفين على الأقل كل يوم*).

حدد الهدف والكيفية التي ستحققه بها:

____

____

قابلة للقياس: حدد كيف ستتم متابعة وقياس التحسن/التقدم (مثال: *سوف أحتفظ في مفكرتي باسم الشخص الذي سأقوم بتكريمه ومضمون هذا التكريم*).

حدد كيف سيتم قياس الهدف:

____

____

قابلة للتحقيق: حدد كيف أن هذا الهدف هدف واقعي قابل للتحقيق، ولكنه مع ذلك يعني المزيد من التطور والتقدم بالنسبة لك. (مثال: *منح التقدير للموظفين لم يكن أبداً أمراً سهلاً بالنسبة لي، ولكن لابد أنني قادر على القيام به مرتين يومياً*).

ناقش التطور الذي يوفره لك هذا الهدف وإمكانية تحقيقه:

____

____

ملائمة: اذكر الأسباب التي تجعل هدفك ملائماً ومناسباً بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة (مثال: *تلقي التقدير الصادق هو حاجة إنسانية مشروعة ومقبولة، ودوري كقائد هو تلبية الاحتياجات الحقيقية والمشروعة للموظفين. تلك منطقة ضعف بالنسبة لي وأرغب في التحسن فيها*).

اذكر الأسباب التي تجعلك هدفك مناسباً ووثيق الصلة بأهداف الشركة:

____

____

محددة بوقت: حدد الأهداف الزمنية التي ينبغي الالتزام بها (مثال: *سوف أقيس التقدم الذي أحققه يومياً على مدار فترة تسعين (٩٠) يوماً: من ١ أكتوبر وحتى ١٢ ديسمبر ٢٠٠٦*).

حدد الإطار الزمني للتصرفات والسلوكيات:

____

____

★ **خطة عمل واحدة لكل هدف. ارفق أوراقاً إضافية إذا احتجت لذلك.**

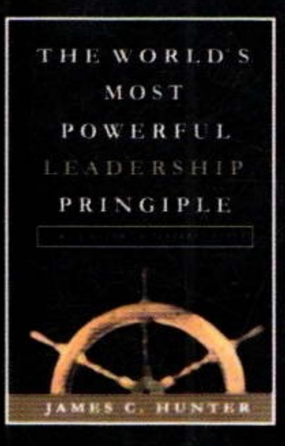
شكر وتقدير

إلى عملائي، الذين علموني العديد من الدروس القيمة التي يحتويها هذا الكتاب.

إلى والدي، جاك وفيليس هانتر، لكونهما القدوة، ومصدر الحب، والدعم بالنسبة لي على مر السنين.

إلى راشيل (ابنتي المفضلة)، من أجل شخصيتها الفريدة والثراء الذي تضفيه على حياتي.

وأخيراً، إلى دينيس، شريكة حياتي، وأفضل أصدقائي، وزوجتي العزيزة، التي بدونها ما كان لشيء من هذا أن يتحقق.



ثناء على كتاب

مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم

"أحب هذا الكتاب حقا، إن القيادة الخدمية هي أمر لأصحاب النشاط والفعالية، وهذا الكتاب دليل عملي نحو قيادة خدمية فعَالة نشطة".

جاك لوي: كبير المديرين التنفيذيين، TDIndustries

الشركة رقم ٢ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"، ورئيس مجلس إدارة Greenleaf Center for Servant Leadership

"على مدار سنوات كنت أوصي جميع أصدقائي ومعارفي بشدة بقراءة كتاب جيمس هانتر الأول The Servant. وأعتقد بصدق أن هذا الكتاب سيكون ذا قيمة أكبر بالنسبة لجميع المهتمين بأن يكونوا قادة فعَالين"

جون وودين: مدرب كرة السلة الأسطوري لفريق جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس

"هذا الكتاب يقدم خريطة طريق مفصلة لهؤلاء الذين يطمحون لتحقيق أسمى أشكال القيادة التي عرفها العالم على الإطلاق، القيادة الخدمية"

تيم تاسبولوس

نائب الرئيس الأول للعمليات، Chick-fil-A

"كتاب رائع! هذا الكتاب يصيب الهدف تماما بعرضه طرقا عملية لتنمية قادة خادمين".

بل تيرنر: رئيس اللجنة التنفيذية، Synovus Financial Corporation

الشركة رقم ١ في قائمة مجلة فورشن: "أفضل ١٠٠ شركة يمكن العمل فيها"

"هذا الكتاب يحدد بدقة العنصر الجوهري الحاسم في عملية صنع القيمة في أي مؤسسة وهو: قادة خدميون على جميع مستويات المؤسسة، يعلمنا جيم هانتر في هذا الكتاب التطبيق العملي لمبادىء القيادة الخدمية"

جوي ويلر: الرئيس، والمدير التنفيذي،

شركة Nestle USA، شركة الغذاء الأولى في قائمة مجلة فورشن





